

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**“ESTRATEGIAS PARA LA ADECUADA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN  
UN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA”**

**ANDREA SOLEDAD NIETO FIERRO**

**DIRIGIDO POR: Psi. Martha Patricia Silva**

**QUITO, JUNIO DE 2015**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	5
RESUMEN.....	6
JUSTIFICACIÓN .....	7
<b>CAPÍTULO 1: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>10</b>
1.1 La Comunicación como elemento integrador en la empresa.....	10
1.2 Métodos para abordar las acciones comunicativas .....	12
1.3 Medios de comunicación para la difusión de la RSE.....	16
1.4 Estrategia y Comunicación Estratégica .....	18
1.5 Gestión estratégica y articulación de los procesos comunicativos .....	25
1.6 Los grupos de interés o stakeholders.....	28
1.7 El DirCom y las elecciones estratégicas.....	32
<b>CAPÍTULO 2: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....</b>	<b>36</b>
2.1 Antecedentes.....	36
2.2 ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial? .....	40
2.3 La ética: el primer enfoque de la RSE.....	44
2.4 Aplicación de la ética empresarial en las prácticas de RSE .....	48
2.5 La transparencia o rendición de cuentas en los programas de RSE.....	52
2.6 Iniciativas y acuerdos internacionales.....	55
2.7 El desarrollo sostenible en las organizaciones.....	59
2.8 Instrumentos para la documentación de los programas de RSE .....	62
2.8.1 Memorias de Sostenibilidad.....	65
2.9 Métodos de evaluación de la documentación en los programas de RSE .....	68
<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EMPRESAS CON MAYOR DESEMPEÑO EN RSE.....</b>	<b>71</b>
3.1 Selección de organizaciones .....	71

3.2 Perfil de las organizaciones .....	72
3.2.1 Edesa S.A.....	73
3.2.2 Repsol Ecuador .....	74
3.2.3 DHL.....	75
3.2.4 Kruger Corporation .....	76
3.2.5 PepsiCo.....	77
3.2.6 Mondelēz International.....	78
3.2.7 Telefónica Movistar .....	78
3.3 Métodos y técnicas de investigación aplicadas en el análisis.....	79
3.4 Modelo de encuesta.....	80
3.5 Guía de entrevista.....	81
3.6 Análisis de resultados.....	81
<b>CAPÍTULO 4: MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN UN PROGRAMA DE RSE .....</b>	<b>97</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>104</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Método de comunicación por objetivos.....	<b>13</b>
Figura N°2: Modelo de comunicación en 360°.....	15

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Vocabulario de la estrategia.....	<b>23</b>
Tabla N°2: Ámbitos de acción de la empresa en las prácticas de RSE.....	30
Tabla N°3. Cuadro comparativo Filantropía – Responsabilidad Social Empresarial.....	40
Tabla N°4: Acción de la Responsabilidad Social Empresarial.....	49
Tabla N°5: Ámbitos de acción de la empresa en las prácticas de RSE.....	51
Tabla N°6: Información y Triple Línea de Base.....	66
Tabla N°7: Análisis de Resultados.....	93

## **INTRODUCCIÓN**

La comunicación es un proceso de interacción social fundamental para la transmisión de mensajes significativos y de valor para quién los comunica. En la actualidad, se ha generado un cambio en el modo de ver a la comunicación en las organizaciones, que ahora la consideran como un modelo de dirección imprescindible para mejorar el proceso de crecimiento de la empresa, así como de sus empleados y de quienes directa o indirectamente participan en ella. Esta nueva visión, más participativa y utilitaria de la comunicación, ha provocado que evolucione como una herramienta integradora de la información que se transmite a los distintos públicos que se relacionan con las organizaciones. Asimismo, una empresa que no asume su responsabilidad con el entorno y sus grupos de interés, y no es consecuente con sus valores, es hoy en día una organización incompleta.

De acuerdo con las nuevas tendencias y prácticas empresariales, la Responsabilidad Social Empresarial es una herramienta generadora de credibilidad y reputación, que permite conocer y responder a las necesidades de las audiencias de acuerdo con las posibilidades y recursos de la empresa. Al cumplirse con esta importante práctica dentro y fuera de la organización, es voluntario rendir cuentas a la comunidad y los stakeholders sobre los beneficios que brinda la RSE, debido al carácter ético de estas acciones. Sin embargo, las organizaciones han considerado, que la comunicación de sus proyectos debe ser un ejercicio imprescindible para visibilizar la preocupación de las mismas por el medio que las rodea.

La Comunicación Estratégica se ha definido como la mejor opción para la gestión organizada de la información, así como para lograr una adecuada relación entre los grupos de interés y la organización. Con el fin de obtener ventajas competitivas en la marca y proyectar una buena imagen corporativa, la Comunicación Estratégica se incluye como un nuevo recurso que permite a las empresas enfrentarse a los retos que presenta el mundo empresarial, de una forma más ordenada y con visión al futuro. Por consiguiente, la comunicación puede actuar como un pilar fundamental para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial.

## **RESUMEN**

El presente estudio propone, con bases teóricas en Comunicación Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial, crear una guía para la adecuada gestión de la comunicación en los programas o proyectos de RSE. La propuesta tiene fundamentos teóricos y prácticos en cuanto a los métodos para abordar las acciones comunicativas, medios de comunicación, herramientas y soportes comunicacionales, grupos de interés, DirCom, entre los temas más importantes.

Asimismo, el estudio trata sobre los tópicos más representativos en Responsabilidad Social Empresarial para analizar la situación actual de la comunicación en las empresas ecuatorianas así como multinacionales. Temáticas como transparencia y rendición de cuentas, ética empresarial, desarrollo sostenible, instrumentos para la documentación de los programas de RSE y métodos para la evaluación de la documentación, son los pilares del análisis para efectuar la propuesta.

Para la investigación se definieron las empresas con mayor desempeño en las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, con base en los resultados del reconocimiento que entregó la Corporación EKOS, “5ta Edición del Reconocimiento General Rumiñahui a las Buenas Prácticas de Responsabilidad Social” y además se analizó a empresas que no recibieron el premio para contrastar la información.

Se efectuaron encuestas y entrevistas en Pepsico, Mondeléz, Kruger Corporation, Telefónica Movistar, DHL, Edesa S.A y Repsol Ecuador. Estas herramientas de investigación fueron analizadas y finalmente, justificaron la necesidad de crear un manual de comunicación que brinde información sobre los procesos necesarios para comunicar las prácticas de RSE de manera correcta. A partir del análisis, se procedió a la creación del Manual con una estrategia global que beneficie a la gestión ordenada de los procesos comunicacionales. La propuesta final es digital debido al perfil medioambiental de la investigación y se considera su uso real a largo plazo.

## **JUSTIFICACIÓN**

Las exigencias para la comunicación de los programas de Responsabilidad Social Empresarial son cada vez mayores debido al alcance de todos los grupos implicados en el desarrollo de estas prácticas, y la variedad de opciones en cuanto a la selección de medios, canales y soportes de comunicación. De la misma forma, el uso de instrumentos de apoyo así como de análisis de los grupos objetivos, propician la correcta combinación de herramientas para evaluar y reportar las actividades de una organización en temas de RSE.

Gestionar la comunicación de los programas o proyectos de Responsabilidad es una labor importante que genera valor extra a las actividades comerciales o de negocio que ejecuten las empresas, siendo este el mayor beneficio que trae consecuencias favorables como: lealtad de los colaboradores, reputación, credibilidad para los grupos de interés, atracción de personal calificado, entre otras.

En su mayoría, los temas comunicacionales son motivados por organismos internacionales así como nacionales que se encargan de proporcionar lineamientos importantes para la correcta difusión de la información a los interesados en conocer las acciones responsables de la empresa, específicamente, en cuanto a las Memorias de Sostenibilidad. No obstante, se ha considerado que esta no es la única manera de rendir cuentas a la comunidad debido a que gracias a la nueva era digital y las opciones de comunicación, la gama de oportunidades se extiende para que la información llegue a más grupos objetivos de forma simultánea y directa.

Al no encontrar una guía que apoye la gestión de la comunicación y que permita a los encargados de comunicar las prácticas o proyectos de RSE, organizar, seleccionar, planificar y difundir de manera correcta la información, se torna necesario proponer un modelo en el que, a partir de una estrategia global, se comuniquen las acciones de Responsabilidad Social a los grupos de interés.

Por esta razón, esta disertación tiene importancia por cuanto la comunicación y la Responsabilidad Social Empresarial permiten el desarrollo ético y social de las empresas a través de canales apropiados de diálogo e interacción entre sus grupos de interés. Adicionalmente, el estudio de este tema es necesario ya que gracias a la difusión de los



programas de Responsabilidad Corporativa, las empresas son consideradas socialmente más responsables con el medio al que responden.

Es decir, las estrategias comunicativas bien logradas y una buena gestión de la comunicación, son la razón principal por la que los individuos generan confianza en una empresa y crean compromisos a partir de las decisiones de la organización.

## **CAPÍTULO 1: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1.1 La Comunicación como elemento integrador en la empresa**

A partir de los nuevos procesos sociales y culturales que han transformado a la empresa no solo en unidad productiva, si no en un ente participativo de la sociedad que se relaciona con sus grupos cercanos, la comunicación asimismo, ha dejado de ser un traspaso de información simple, para convertirse en un proceso fundamental de integración y construcción de vínculos entre la organización y su público. Las instituciones ahora consideran a la comunicación como un elemento de desarrollo, y le atribuyen el logro de grandes ventajas frente a la competencia.

La comunicación trabaja como un medio canalizador entre la empresa y la sociedad para dar a conocer las acciones positivas que se realizan durante todo el año, y a partir de las cuales, los grupos de interés se identifican. Gracias a esta identificación, la organización logra posicionamiento y recordación de su imagen corporativa. De esta forma, la combinación de la comunicación con elementos como la estrategia o proyectos empresariales, genera planes y ventajas a largo plazo que se verán cumplidos si se planifican correctamente por profesionales en el tema.

El mayor conocedor de la gestión de la comunicación en una empresa, así como el profesional que se encargará de los métodos de planificación, creación y ejecución de un plan es el Director de Comunicación o más conocido como DirCom. Él, al estar totalmente integrado con la cultura corporativa de la organización se encargará de buscar políticas, estrategias y modos de transmitir la información para cumplir con los objetivos

organizacionales. Igualmente, el DirCom es quien analiza los flujos de comunicación, las herramientas que se utilizarán para un futuro proyecto y propone cambios en la gestión de la información. Joan Costa lo define como:

El DirCom piensa y gestiona la empresa desde la estrategia del management en función de la estrategia general del negocio. Su campo de acción son los sistemas de relaciones y de interacciones en el seno de la organización y con los lazos que la vinculan a su entorno. Y entiende a ambos como un conjunto de sistemas y subsistemas donde se busca básicamente el equilibrio sobre el que se desarrolla la empresa: lo que llamamos desarrollo global o corporativo (es decir, de todas las partes de su *corpus*: el todo). (Costa; 2009:37)

Sobre este tema, Costa (2009) reconoce que el DirCom es quien se encarga de gestionar la complejidad entendida como un fenómeno que afecta al entorno, crea incertidumbre en la empresa y sus grupos de interés, pero a su vez, genera evolución. Por este motivo, la función de la comunicación así como de sus profesionales es importante, debido a que forma una relación de dependencia y ayuda mutua entre la sociedad y la organización.

Asimismo, “la comunicación de la empresa puede ser de dos tipos: interpersonal y de difusión” (Costa; 2010:34), es por este motivo que para ejecutar los planes y proyectos la mayoría de organizaciones deben considerar el modo de gestionar la información. Por un lado, la comunicación interpersonal tiene una dimensión de proximidad, es decir se relaciona directamente un elemento o persona con otra. Este tipo de comunicación se relaciona muchas veces con el sector interno de una organización, con sus empleados y sus accionistas. Por otra parte, la comunicación de difusión se refiere a que un emisor brinda información simultáneamente a un gran número de receptores para recibir reacciones y comentarios así como el feedback. El feedback “se ocupa de detectar y evaluar, por una parte, los mensajes que circulan en el interior de la empresa, y por otra parte, los mensajes emitidos por la empresa al exterior y los mensajes recibidos”(Costa; 2010:37). Por esta razón, para efectivizar la comunicación y la información es importante

reconocer qué tipo de comunicación se utilizará y con qué herramientas se transmitirán los mensajes.

Por último, comunicar con un propósito final es importante, sea beneficioso para la empresa, para la sociedad o el entorno al que responden las organizaciones, lo fundamental es comunicar por objetivos, es decir alinear a la razón de ser de la empresa con la cultura de la comunicación y sus herramientas.

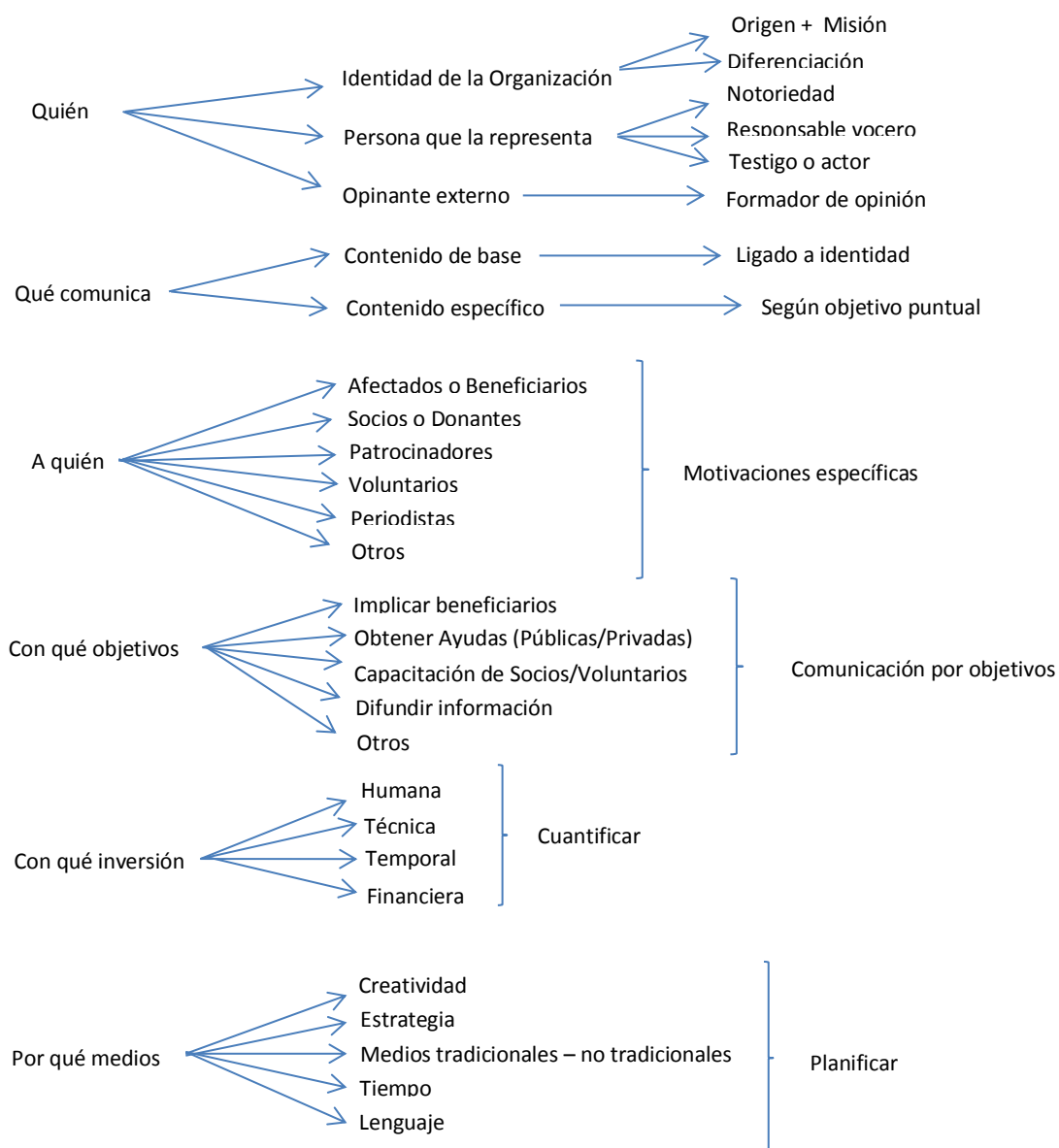
## **1.2 Métodos para abordar las acciones comunicativas**

Costa (2010) propone un modelo de análisis previo para abordar las acciones comunicativas así como para después de que se produzcan resultados. Este nuevo método, que parte del *Paradigma de Harold Lasswell*, pretende dar los conocimientos necesarios de la situación actual de la comunicación en la empresa, para planear y ejecutar acciones o proyectos, de la misma forma que busca evaluar los resultados y la eficacia de su uso.

Este método, que consta de siete enunciados, es útil para comprender el sentido de una acción comunicativa así como para establecer el mejor plan de comunicación que lo ejecutará el DirCom. A continuación se presenta la aplicación del método de comunicación por objetivos:

### Figura N°1: Método de comunicación por objetivos

**Fuente:** Costa, 2012, El DirCom hoy, Aplicación del método de comunicación por objetivos, p. 81



El mayor desafío de una organización se encuentra en pasar de informar a comunicar lo que sucede dentro y fuera de ella. En este caso, es importante reconocer que informar remite directamente a la acción común de transmisión (emisor-receptor), mientras que comunicar implica el intercambio o feedback entre los grupos de interés de la empresa. De este análisis parte la idea de que la comunicación debe ser eficaz en sus objetivos y toda empresa debe ser consciente de sus audiencias.

Así mismo, Véliz (2011) propone un nuevo método para la abordar las acciones comunicativas y señala que la solución es la Comunicación en 360°. Bajo este criterio, la comunicación en 360° es una estrategia macro basada en un modelo dinámico (comunicación estratégica), que permite al DirCom gestionar la comunicación desde diversos campos organizacionales como gerencias, departamentos específicos o proyectos puntuales. A esta estrategia de comunicación se la conoce por generar diálogos constantes entre todos los grupos de interés internos así como externos, debido a su permeabilidad y flexibilidad.

Comunicar en 360° es construir diálogos autónomos y estratégicos, alineados al cumplimiento de un objetivo (...) Comunicación en 360° persigue fortalecer y dar vida a la marca en sus múltiples dimensiones. La comunicación en 360° es un concepto que se alinea a la estrategia, creatividad, sentido, soportes comunicacionales, acciones comunicativas, públicos objetivos, oportunidades, mensajes, todos componentes fundamentales para la construcción de escenarios posibles. (Véliz;2011:231)

La Comunicación en 360° es permeable, pues debe captar las necesidades del entorno así como interesarse por responder con acciones positivas y creativas que den varias alternativas a los stakeholders. De esta forma, la permeabilidad propone buenas opciones en cuanto a los mensajes que se debe comunicar así como los soportes comunicacionales adecuados en función de las incertidumbres y certezas de las audiencias.

Por otra parte, se conoce a la Comunicación en 360° como una estrategia flexible porque considera las particularidades de cada organización, es decir, analiza y propone su modelo de comunicación con conocimiento de que cada empresa es un caso distinto, con reglas particulares, actores sociales diferentes y estrategias de negocio definidas.

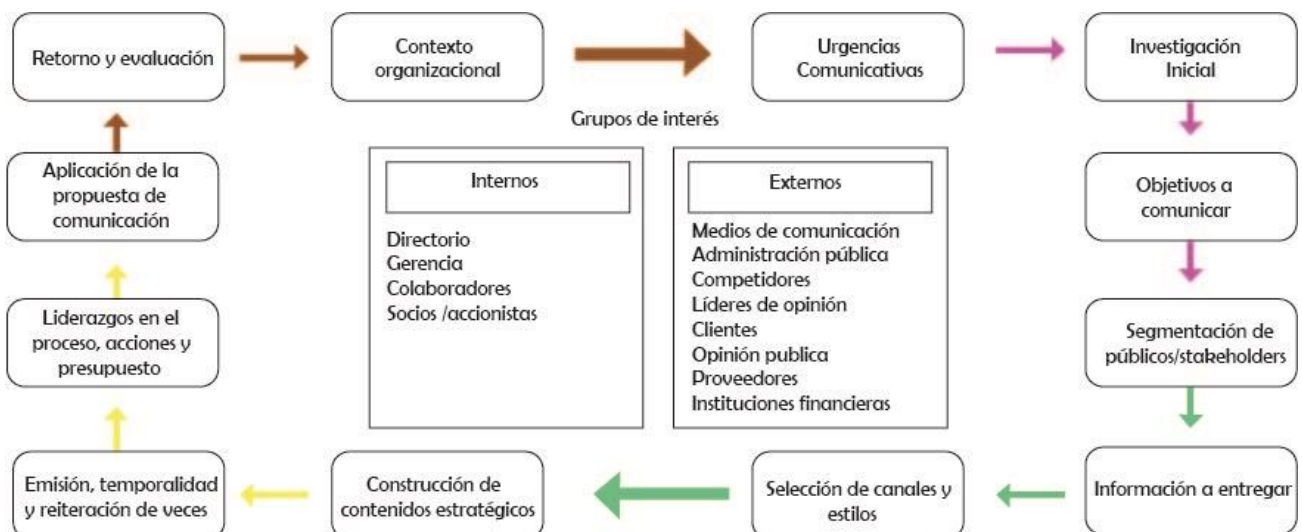
Esta estrategia, que es considerada como una de las más aplicables para todos los grupos de interés, se caracteriza por considerar la realidad empresarial en su totalidad: “cuando se en dónde tengo mis pies, definitivamente comunico mejor.” (Véliz; 2011:129)

Véliz (2011) reconoce que el propósito es bilateral, pues al mismo tiempo que trabaja con las audiencias para posicionar, crear, convocar, descentralizar e informar, así mismo logra difundir, interactuar e intercambiar mensajes. “La comunicación en 360° es una suma de opciones, en donde soy yo quien opta respecto al cómo cuento la historia.” (Véliz; 2011:131)

A continuación se presenta el modelo de planificación comunicacional en 360° que es posible aplicar en gerencias o departamentos para proyectos puntuales.

**Figura N°2: Modelo de comunicación en 360°**

**Fuente:** Véliz, 2011, Comunicar, Modelo de planificación comunicacional en 360°, p. 139.



En conclusión, tanto la comunicación por objetivos así como la comunicación 360° son métodos válidos para gestionar las acciones comunicativas debido a su capacidad de adaptabilidad para las necesidades de los programas de Responsabilidad Social Empresarial. En este caso, el DirCom es quién se encargará de planificar y ejecutar las acciones o esquemas planteados en cada modelo.

### **1.3 Medios de comunicación para la difusión de la RSE**

Al gestionar la comunicación dentro y fuera de la organización, es fundamental reconocer las herramientas que se aplican para mejorar el intercambio de información. De igual manera, se deberá tener claro el rol de la comunicación interna así como externa para así seleccionar correctamente los grupos de interés y los soportes de comunicación adecuados.

Por comunicación interna se entiende a la preocupación por informar al talento humano de la organización. Este tipo de comunicación está enfocado en el cliente interno y en construir identidad desde las acciones del conjunto de la empresa. Su finalidad es mantener buenas relaciones entre sus miembros para alcanzar metas y objetivos personales, así como organizacionales. La comunicación interna se encarga de potenciar el trabajo de sus miembros, a partir de la difusión de mensajes positivos de la empresa así como de sus trabajadores.

Por su parte, la comunicación externa enfoca su trabajo en el intercambio de información a los grupos que tienen relación directa o indirecta con la empresa y se encuentran fuera del entorno organizacional. Este tipo de comunicación busca construir imagen y reputación corporativa desde la difusión de discursos claros y sistematizados en el tiempo.



En el sector de las comunicaciones externas se han definido herramientas para la difusión de los programas de RSE, Véliz (2011; 201) señala algunas como las Memorias de Sostenibilidad, campañas publicitarias, folletos, catálogos, boletín de prensa, acciones de relaciones públicas, revistas corporativas, reuniones o capacitaciones, entre las más importantes. Y en cuanto a los canales se ha tomado a la página web, redes sociales, medios de comunicación masiva, mailing y blog institucional, como los referentes más importantes para la comunicación de la RSE.

De igual forma, en el sector de las comunicaciones internas, el mismo autor, ha definido herramientas como campañas internas de comunicación, folletos, comunicados internos, reuniones o capacitaciones, carteleras, entre las más utilizadas. En cuanto a los canales se ha seleccionado a las plataformas de comunicación interna (Intranet) como el principal conductor de comunicación de la RSE.

Para una correcta comunicación de los programas de RSE es importante tomar en cuenta los medios tradicionales así como los no tradicionales. En el texto *Comunicación Empresarial* de Adriana Guzmán (2008), señalan características importantes para la selección como:

- Tipo de mensaje (contenido).
- Características de la audiencia - definición del target.
- Características del emisor
- Costos y características de los medios.
- Cobertura.

- Rapidez.
- Permanencia del mensaje
- Posibilidad de interacción/feedback.

Los medios tradicionales, más que medios de comunicación, son medios informativos, pues son análogos, masivos, divergentes, lineales y monomediales (de una vía - información). Por su parte, los medios no tradicionales son digitales, personalizados, convergentes, no lineales, multimediales (de dos vías - comunicación).

La selección de los medios para comunicar las prácticas de RSE es considerada como la acción para producir vías que permitan llegar a los grupos de interés/stakeholders, es por este motivo que es fundamental realizar una selección oportuna.

#### **1.4 Estrategia y Comunicación Estratégica**

En la actualidad, la Comunicación Estratégica se considera como una herramienta que provee de ventajas competitivas a una empresa gracias a la gestión organizada de sus procesos y de la marca. Es así que Tironi y Cavallo (2004: 27) la definen como “la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos.”

El propósito de toda organización es encontrar el equilibrio entre sus objetivos corporativos, los de sus empleados y del entorno al que responden, es por esta razón que la Comunicación Estratégica se convierte en una herramienta disponible e indispensable para

cualquier tipo de empresa o institución. Así mismo, se entiende a la Comunicación Estratégica como una herramienta que actúa para proyectar la identidad corporativa de la empresa, brindando confianza en sus grupos de interés y entorno; es decir, a audiencias masivas. De esta manera, la organización ganaría prestigio y credibilidad para alcanzar sus propósitos gracias a las mejores estrategias y decisiones estratégicas que tomen.

Es así que la estrategia se incluye como un nuevo recurso para lograr una comunicación efectiva, permitiendo que un gran número de organizaciones se enfrenten a los retos que presenta el mundo empresarial, de una forma más ordenada y con visión al futuro. Tal como la describen Johnson, Scholes y Whittington :

La estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consigue alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés. (Johnson; 2010: 3)

Las estrategias deben ser tomadas como un instrumento de dirección de organizaciones, pues gracias a la integración de la comunicación y la estrategia, es posible orientar a los miembros de la empresa así como a sus grupos de interés utilizando los recursos disponibles que posee. En el proceso de creación de la estrategia es fundamental tomar en cuenta los cuatro rasgos de una estrategia corporativa, tal como lo señala Johnson (2010; 8):

1. Toda estrategia empresarial es única, debe basarse en una clase de lógica institucional que pueda particularizar cada problema tal y como se presente.
2. La estrategia se ocupa fundamentalmente de la selección de metas y de objetivos.

3. La estrategia corporativa involucra a la Dirección de Comunicación e, inclusive, a toda la dirección empresarial en aspectos que van mucho más allá de los resultados a corto plazo.
4. Se caracteriza por su constancia, puesto que presenta objetivos y políticas consistentes; por la consonancia, porque supone una respuesta adaptativa al entorno externo: por la ventaja, ya que ofrece la oportunidad de crear y mantener una ventaja competitiva; y por la viabilidad porque no debe exigir demasiado de los recursos disponibles ni crear problemas secundarios irresolubles.

A partir de la construcción de la estrategia adecuada para lograr los propósitos comunicacionales, se pasa a una segunda etapa en la que se deben tomar decisiones estratégicas, mismas que cuentan con varias características en común como la orientación a largo plazo que brinda a la empresa, la ventaja sobre la competencia, el posicionamiento en el entorno empresarial, y la explotación de recursos y capacidades. Además, las decisiones estratégicas cuentan con una ventaja importante pues permiten que los valores y las expectativas del entorno y sus grupos de interés sean tomadas en cuenta y se beneficien a ambas partes (organización – grupos de interés).

Este enfoque permite reconocer todas las capacidades y posibilidades que brindan las estrategias a la empresa, pues supondrán un cambio considerable que mejorará el sector en el que se apliquen. Otro factor importante al tomar la decisión de utilizar una estrategia es la diferenciación que brinda a la organización, tal como lo afirma Martínez (2013: 328) al referirse a la competencia: “la diferenciación no es ya una alternativa, es la única alternativa”.

Toda estrategia cuenta con dimensiones de actuación. En primer lugar, contamos con la estrategia como un medio anticipador que previene cualquier acción de acuerdo a los cambios en el entorno de la empresa. En segundo lugar, está la estrategia como método, que muestra los pasos a seguir para cumplir con los objetivos organizacionales. Además, encontramos a la estrategia como posición y ventaja pues brinda diferenciación a la empresa gracias a la aplicación de nuevos métodos y proyectos que generen beneficios.

Otra dimensión importante que proporciona ventajas considerables es que la estrategia puede ser utilizada como un marco de referencia debido a su facilidad para integrarse con el comportamiento colectivo. En este caso, la estrategia trabaja como un discurso y lógica de acción que articula el pasado, presente y futuro de una empresa con sus grupos de interés. Finalmente, la estrategia puede funcionar en la relación con el entorno debido a que implica el modo de comunicar los mensajes o información de manera oportuna y veraz.

Johnson (2010: 12) afirma que “las estrategias cuentan con distintos niveles en cada organización.” El primer nivel y el más alto es el de la *estrategia corporativa* que se ocupa del alcance global de la empresa, de sus metas y de los métodos para añadir valor a la organización. En este nivel es posible organizar los recursos y dividirlos para cada sector de la empresa de acuerdo con las necesidades y los proyectos que benefician a reforzar su identidad corporativa. También puede incluir las expectativas de los propietarios, accionistas o altos cargos de la empresa pues gracias a esta estrategia se determina el tipo de negocios o acuerdos a los que la organización se integrará.

En el segundo nivel se encuentra a la *estrategia de negocio* o estrategia competitiva, que se ocupa de la forma en cómo deberían competir las organizaciones en el mercado para lograr éxito y cumplir sus objetivos. Este tipo de estrategia incluye la innovación y la diferenciación con la que debe contar cada sector de la empresa, a partir de la correcta toma de decisiones en función de la estrategia corporativa.

Y en el tercer nivel se ubica a la *estrategia operativa* que se preocupa por la forma en que las partes de la organización apoyan a las estrategias corporativas y de negocio en términos de recursos, procesos y personas.

De acuerdo con el propósito de cada organización se implementará el o los tipos de estrategias que sean necesarias para lograr una efectiva gestión de la comunicación dentro y fuera de la empresa, así como para cumplir con su filosofía corporativa.

Por otro lado, toda estrategia se encuentra relacionada con varios términos que se utilizan para definir su importancia y funciones en los negocios. En el lenguaje de la estrategia es fundamental tener claras ciertas definiciones para comprender de mejor manera la intención de su empleo y ejecución. Es por esto que los autores Johnson, Scholes y Whittington presentan el vocabulario de la estrategia como una solución para quienes desean aplicar esta herramienta en su organización:

**Tabla N°1. Vocabulario de la estrategia**

**Basada en:** Johnson,G; Scholes,K; Whittington, R (2010), Fundamentos de Estrategia, España: Ed.Pearson,  
**Elaborado por:** Andrea Soledad Nieto

<b>El vocabulario de la estrategia</b>	
<b>Término</b>	<b>Definición</b>
<b>Misión</b>	Propósito primordial en línea de los valores o expectativas de los grupos de interés
<b>Visión o propósito estratégico</b>	Estado futuro deseado: la inspiración de la organización.
<b>Meta</b>	Declaración general de objetivo o propósito.
<b>Objetivo</b>	Cuantifica (si es posible), o declaración más precisa de la meta.
<b>Capacidad estratégica</b>	Recursos,, actividades y procesos. Algunos serán únicos y proporcionarán “ventaja competitiva”
<b>Estrategias</b>	Orientación a largo plazo.
<b>Modelos de negocios</b>	Como “fluyen” producto, servicio e información entre los grupos participantes.
<b>Control</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La supervisión y control de los pasos de acción para: Evaluar la efectividad de las estrategias y acciones.</li><li>• Modificar si es necesario las estrategias y/o acciones.</li></ul>

A partir de la formulación de la estrategia sea de tipo corporativo, de negocio u operativo, la Dirección de Comunicación debe ocuparse sobre los mensajes que desea transmitir a sus grupos de interés debido a que todo comunica, de forma explícita o implícita, voluntaria o inconsciente. Es por este motivo que las organizaciones y, en especial, la comunicación, necesitan de una estrategia organizada que guíe sus decisiones y las sitúe en un lugar favorable frente a sus públicos de interés.

#### **1.4 Propósitos de la Comunicación Estratégica**

De los propósitos de la Comunicación Estratégica y su ejecución efectiva depende que los objetivos planteados por una empresa se cumplan. Una de las primeras metas de este tipo de comunicación es llegar a todos los grupos de interés con los que la organización mantiene una interacción, es decir que todos los individuos o segmentos que de alguna manera tengan relación con su negocio, deben ser vistos como target “tales como los líderes de opinión, la prensa, las autoridades, las comunidades.” (Tironi; 2004:29)

Otro de los propósitos de la Comunicación Estratégica es proyectar a la audiencia interna y externa, los valores, misión, visión y objetivos organizacionales en las actividades diarias de la empresa. Así mismo, este tipo de comunicación se preocupa por encontrar soluciones creativas y eficientes para utilizar de manera correcta los medios de comunicación disponibles, para llegar al público objetivo o a todos los segmentos de interés.

Como último propósito directo se encuentra el colaborar con varias herramientas de la comunicación como las relaciones públicas, el lobby, la publicidad y el marketing para crear una estrategia más global, llegar a grupos de interés más amplios, utilizar todos los recursos mediáticos, evaluar estrategias de comunicación y ponerlas en marcha a través de un adecuado plan de medios. Es por esto que Tironi y Cavallo (2004) afirman que la mejor estrategia de comunicación es la que integra armónica y dinámicamente todas las prácticas, hasta construir un sistema complejo. De la misma forma, los autores consideran que la Comunicación Estratégica cuenta con dos funciones principales que son:



- Diseminar la identidad en el seno de las organizaciones mediante el ejercicio sistemático de la comunicación organizacional (también llamada comunicación interna); y
- Transformar los rasgos de identidad característicos de una organización en símbolos o señales que puedan ser comunicados sistemáticamente a públicos externos relevantes.

### **1.5 Gestión estratégica y articulación de los procesos comunicativos**

La generación de estrategias para la gestión de la comunicación en una empresa es uno de los elementos clave para el cumplimiento de los valores y metas propuestas. Así mismo, la correcta decisión sobre la estrategia a utilizar y su aplicación en los procesos comunicacionales, permitirán que todos los recursos, herramientas y habilidades sean utilizados para lograr una comunicación eficaz. A través de la gestión estratégica, se pueden elaborar estrategias adaptativas y anticipadas que brinden competitividad a la organización en el plazo establecido para cumplirlas. Se debe considerar, además, que los recursos y capacidades de cada organización serán los elementos que permitan diseñar, aplicar o ajustar una estrategia al entorno.

Por esta razón Manucci (2009: 45) analiza desde la competencia los factores para articular los procesos comunicativos en la generación de la estrategia y señala que “la gestión de la competencia, no es la gestión de los competidores, es la gestión de la percepción y valoración que los diferentes sectores tienen de la organización”.

El significado de la competencia ha cambiado y se ha desarrollado de acuerdo con diferentes factores empresariales y del entorno, los más notorios dentro de la competencia global son el cambio de la jerarquización vertical a la horizontal, las alianzas estratégicas, la nueva *era green* o ecológica y la orientación al cliente. Es por esta razón que las empresas ahora deben tomar en cuenta ciertos elementos que definen a la competencia corporativa como: los cambios que se generan en el medio que participa la empresa, las necesidades y expectativas de los diversos grupos de interés que interactúan con la institución, la generación de redes o grupos que reconozcan, valoren y den un sentido de diferenciación a la empresa y las ventajas competitivas que se generarían a partir del uso de las mismas.

El logro de los objetivos organizacionales permite que a largo plazo la identidad corporativa se refuerce y, además, la institución se integre en un mismo proyecto empresarial. Como parte del logro de dichos objetivos, existen herramientas que permiten alcanzarlos gracias a su adecuada gestión, sin embargo, esto no resulta suficiente mientras un instrumento fundamental conocido como: *Comunicación Organizacional* no sea tratado como un factor esencial de la Comunicación Estratégica.

El motivo de su importancia se debe a las ventajas que brinda a un proceso de comunicación, pues gracias a la correcta relación de la organización con el entorno y sus empleados, es posible que las metas sean logradas en menos tiempo y con mayor eficacia. Por otra parte, la Comunicación Organizacional promueve valores importantes en la formulación de las estrategias comunicacionales como la participación, la integración, la coherencia y la proyección.

Tironi y Cavallo (2004) mencionan además tres ámbitos en los que se debe prestar atención para realizar una adecuada gestión de la comunicación y utilizar las herramientas correctas en la transmisión de mensajes. Como primer punto consideran que los vínculos sociales de la institución son el factor primordial a considerar para la toma de decisiones, en segundo lugar, están los proyectos corporativos en marcha que integran a accionistas, empleados y entorno; y como tercer ámbito a considerar está la facilidad para el desarrollo de proyectos que promuevan la unión interna.

Por otra parte, Marcelo Manucci (2009) señala un factor importante en la construcción de la estrategia corporativa para articularla con los procesos comunicativos de una empresa. El autor se refiere a un modelo de análisis y diseño de procesos innovadores de comunicación, que permitirá implementar o buscar nuevos espacios de comunicación y herramientas que posibiliten la acción y desarrollo corporativo. Este modelo está basado en cuatro elementos corporativos sobre los que una organización debe orientarse hacia el futuro. “La comunicación se sitúa como eje articulador de un proceso de diseño y gestión de significados que permita generar alternativas de acción mediante programas de intervención orientados sobre los cuatro factores de desarrollo. Objetivos, Metas, Innovación, y Experiencia.” (Manucci; 2009:45)

Los objetivos se relacionan con el propósito organizacional y están ligados a los procesos de integración de la filosofía corporativa, al desarrollo de atributos competitivos, la responsabilidad corporativa, entre otros. Por otro lado, las metas tienen cercanía con la valoración de los productos empresariales, el análisis de posicionamiento, la gestión de temas en crisis y el desarrollo de los vínculos estratégicos.

La innovación, por su parte, desarrolla nuevas propuestas creativas, y sobre este factor se encuentra la gestión de procesos de cambio y espacios para la generación de nuevas ideas. Por último, la experiencia tiene relación con la gestión del talento humano, el manejo de la información y el aprendizaje común de los empleados. Sobre estos cuatro pilares es importante prestar especial atención pues a partir de su correcto manejo se obtendrán resultados de la visión y misión hacia el presente y futuro.

## **1.6 Los grupos de interés o stakeholders**

Desde que se aplica este modelo de gestión empresarial denominado Responsabilidad Social Corporativa, como un medio que aporta valor a la organización y la sociedad, las empresas coinciden en que la propuesta debe ser dirigida en función de sus grupos de interés. A lo largo de los años se ha considerado que los únicos grupos que valían la pena ser tomados en cuenta en las decisiones empresariales eran los accionistas, no obstante a partir de la creación de la RSE, se inserta a todos los individuos o entes que participan en las transacciones comerciales – no comerciales, y no solo a los grupos de poder.

A partir de esta inserción, desde mediados de los años ochenta se empieza a reconocer al enfoque stakeholder como una perspectiva nueva que proponía vincular a la empresa con los distintos grupos que en ella participan o se benefician. Este interés ético y participativo implica un cambio de actitud en las organizaciones para transformarlas en lugares estratégicos que cumplen con sus objetivos.

El enfoque stakeholders es un intento de integrar en una sola metodología la idea básica de que la empresa tiene una responsabilidad, que da lugar a una obligación, frente a públicos internos y externos.

Navarro García (2012:87) cita a dos autores, “Freeman y De George, para notar la evolución del concepto de grupos de interés o stakeholders” que se ve a continuación:

1. Son stakeholders todos los grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir, lo que obliga a la empresa a no centrarse únicamente en los accionistas o stockholders.
2. Son llamados colectivamente stakeholders de la corporación aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral.
3. Son stakeholders cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa.

En esta última definición de Freeman, que es la más difundida en el mundo empresarial, se debe aclarar que los grupos de interés o stakeholders son de dos tipos, internos y externos. Los stakeholders internos son los grupos vinculados directamente con la organización, como los accionistas, socios, directivos, sindicatos trabajadores y socios estratégicos.

Por su parte, los stakeholders externos son los grupos no vinculados orgánicamente a la empresa, como autoridades, grupos de presión, ONGs competidores, consumidores, comunidad, entre los más importantes. Con el desarrollo del concepto, se han determinado los intereses legítimos de los grupos de interés frente a la empresa que los representa, y en

ese sentido es importante reconocerlos para comunicar de manera elocuente toda la información sobre las prácticas de RSE:

**Tabla N°2: Ámbitos de acción de la empresa en las prácticas de RSE**

**Tomada de:** Navarro, 2012, Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica, Tipos de stakeholders, p. 89.

<b>Tipos de stakeholders</b>	<b>Intereses legítimos</b>
<b>Socios, accionistas e inversores</b>	Beneficios, rentabilidad, inversiones, gestión.
<b>Empleados</b>	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, participación, formación, desarrollo, no discriminación, clima laboral.
<b>Directivos</b>	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos
<b>Creadores de opinión y conocimiento</b>	Transparencia, información veraz y actualizada.
<b>Clientes</b>	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantías, salud y seguridad, posventa
<b>Instituciones financieras</b>	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción
<b>Competidores</b>	Respeto reglas de libre mercado, capacidad de pago, información clara posibilidades comerciales, respeto marcas y propiedad industrial.
<b>Proveedores y subcontratistas</b>	Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución al desarrollo, colaboración con instituciones.
<b>Comunidades locales, países y sociedades</b>	Legalidad, contribución al desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, medioambientales, etc.
<b>Administración pública</b>	Legalidad, contribución al desarrollo, colaboración con instituciones.
<b>Partidos políticos</b>	Legalidad, contribución al desarrollo.
<b>Iglesias</b>	Respeto a las creencias y valores morales, participación ciudadana.
<b>Sindicatos</b>	Respeto y promoción de derechos sociolaborales.
<b>Universidades</b>	Investigación, desarrollo, formación.

A partir de esta definición se propone un modelo de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial basado en cumplir con las expectativas de los grupos de interés o stakeholders. Además, se separan los intereses en particulares, grupales y generalizables, para así encontrar mejores estrategias que permitan cumplir con las necesidades de cada grupo.

Mejía y Newman, a propósito de los intereses de los stakeholders, consideran que “las formas en que cada empresa u organización traduce, agrupa o desglosa esos principios en compromisos y acciones de responsabilidad social empresarial está determinada, en la mayoría de los casos, por los públicos” (Mejía; 2011:26). Los autores proponen un esquema en el que se ven las oportunidades estratégicas junto con los grupos de interés más importantes:

**Accionistas:**

- Proteger la inversión y garantizar una retribución aceptable.
- Mantener una comunicación constante.

**Consumidores:**

- Proveer productos y servicios que ofrezcan valor por su dinero.
- Asegurar que la publicidad y las promociones sean legales y honestas.
- Garantizar la confidencialidad de los clientes.
- Facilitar mecanismos para que el cliente pueda colaborar con causas que necesiten recursos mediante promociones que destinen una parte del precio a programas sociales o faciliten donaciones directas.

**Proveedores:**

- Mantener una política que fomente cadenas productivas de responsabilidad social.
- Establecer un código de conducta respecto a los derechos humanos.
- Implementar una lista de preferencias de proveedores, promoviendo la relación con la sociedad y favoreciendo la mejora en las prácticas y el desarrollo de proveedores en la comunidad aledaña.
- Garantizar pagos a tiempo.

- Mantener pautas claras de selección de clientes que incluyan elementos éticos.

#### **Comunidad:**

- Permitir tiempo y esquemas para el voluntariado.
- Mantener políticas de vinculación con la comunidad.
- Establecer políticas estratégicas para brindar donativos, facilitar instalaciones y promover el voluntariado en proyectos que beneficien a la comunidad y la empresa.
- Apoyar escuelas locales.
- Apoyar proveedores locales.
- Apoyar la capacitación para el trabajo.

#### **Ambiente:**

- Poner en práctica la revisión ambiental.
- Reducir al mínimo los desperdicios.
- Prevenir la contaminación del ambiente.
- Hacer un uso eficaz de la energía y el agua.

Es importante recordar que la empresa debe gestionar la comunicación y todos sus proyectos en función de su modelo de negocio y sus objetivos organizacionales. Y, de igual manera, debe colocar los intereses legítimos de sus grupos de interés de tal forma que toda la información que se difunda y las metas que se cumplan, estén bien direccionadas.

### **1.7 El DirCom y las elecciones estratégicas**

Después de comprender el término estrategia, sus características y niveles dentro de la organización, es necesario conocer sobre el perfil del DirCom y las elecciones estratégicas



que debe tomar junto con los directivos de cada sector interesado para lograr los objetivos establecidos en su departamento.

El DirCom tal como lo define Costa (2010: 81) “es el estratega y gestor corporativo que se encarga de la planificación estratégica y táctica, la gestión de los valores intangibles, de los nexos emocionales, de la imagen pública y la reputación institucional.” Generalmente, es quién debe poseer una visión estratégica y coordinada para desarrollar de manera creativa y efectiva una estrategia. Además, se conoce que el DirCom tiene una capacidad preventiva frente a los procesos que va a desarrollar debido al análisis de los efectos a mediano y largo plazo de los proyectos que desea lograr. Su visión global colabora para que la estrategia que se plantee desde la filosofía corporativa de la empresa hasta un sector determinado de la misma.

La estrategia se caracteriza por comunicar una intención, y es por este motivo, que la gestión comunicacional que realice el DirCom, su equipo y cada sector de la empresa es fundamental. Dentro de esta colaboración mutua, es importante que el DirCom tenga una visión general del acontecer diario de la organización y sea a quien se le otorgue la información necesaria para coordinar y gestionar las acciones estratégicas en comunicación. La responsabilidad recae sobre el DirCom y sus elecciones estratégicas, pues de él dependerá que se inicie un diálogo e intercambio de ideas entre la empresa con sus grupos de interés y se establezcan relaciones que beneficien a ambos.

De las opciones que se presenten para desarrollar una estrategia y los métodos para cumplirla parten las elecciones estratégicas, que “suponen comprender las bases subyacentes de la estrategia futura, tanto a nivel de negocio como corporativo (...)”

(Johnson; 2010: 23) De la misma forma, existen varias elecciones estratégicas que se enfocan en la competencia y que incluyen métodos de diferenciación con alto alcance.

Durante la toma de decisiones sobre las elecciones estratégicas que se adecuen al plan del DirCom, es importante referirse también a la posición estratégica debido a que se dirige directamente al impacto sobre la estrategia del entorno externo, y la influencia de los grupos de interés sobre la organización. El DirCom debe establecer las mejores estrategias en función de estos factores y determinar la mejor manera de lograr los objetivos que persiga la empresa o un sector de ella.

Existen otros factores determinantes para reconocer las mejores elecciones estratégicas como la participación del público interno de la empresa, debido a que se forma como el elemento integrador y de desarrollo de la organización; los públicos estratégicos, accionistas, instituciones nacionales y autoridades; y los líderes de opinión, que se definen como uno de los grupos más importantes, pues a partir de sus comentarios o juicios, influyen en la percepción de los grupos de interés directos de la empresa.

Dentro del proceso de la adecuada elección estratégica por parte del DirCom, surge uno de los elementos previos con mayor relevancia para ejecutar correctamente la estrategia y que varios autores señalan como igual. La decisión estratégica enfocada a la comunicación constituye la visión y las metas puntuales de cada organización, que se lograrán gracias a planteamientos efectivos y acciones condicionadas por sus grupos de interés, el mercado y la propia organización. Para tomar decisiones que beneficien a la empresa, la estrategia misma debe ser clara y viable, tal como lo menciona González (2009) “Este axioma está relacionado con los principios de coherencia, ventaja, consonancia y viabilidad que debe

tener una estrategia, entendida como un proceso formalizado de concepción (...)" (Costa; 2009:61)

## **CAPÍTULO 2: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

### **2.1 Antecedentes**

Los orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial se remontan a la segunda década del siglo XIX cuando las condiciones de trabajo en las organizaciones eran cuestionadas por un pequeño grupo de empresarios, entre los cuales se encontraba Robert Owen, “quien en 1815 organizó sus fábricas para que sus trabajadores tuvieran mejores condiciones de trabajo, convencido de que los beneficios para los trabajadores redundarían en ventajas para el negocio.” (Mejía; 2011:21) Así mismo, en algunas organizaciones se tomó la decisión de mejorar estas condiciones, pero por razones estrictamente religiosas.

A partir de este momento, la empresa se transformó en una entidad que establecía obligaciones con sus trabajadores, clientes y accionistas, siendo estos tres grupos los más importantes para la construcción de su capital. A pesar de este logro, las organizaciones todavía consideraban como principal generador de beneficios y único responsable de la ganancia o pérdida al consumidor; sin tomar en cuenta otros factores como el entorno, los proveedores, la comunidad y los competidores.

Es así que algunas *escuelas de pensamiento* de ese tiempo, como las denomina Mejía (2011) explican que es necesario un cambio en la visión empresarial debido a la concepción de la empresa como un ente participativo de la sociedad que responde a las necesidades de ciertos grupos de interés y se debe a los mismos.

Para el último cuarto de siglo XX, la Responsabilidad Social Empresarial toma importancia como una de las mejores prácticas para establecer una relación directa y beneficiosa entre la empresa y el medio. Además, gracias a este reconocimiento, un gran número de organizaciones consideraron fundamental invertir en un futuro empresarial consciente de la relación con el medio ambiente y la sociedad.

Asimismo, María Virginia Schiavi (2012) en el texto *Enseñanza de la Responsabilidad Social Empresarial* afirma que las primeras y reales manifestaciones referidas al tema de Responsabilidad Corporativa pueden ubicarse a partir de los años sesenta, cuando se comienza a presentar la inquietud de relacionar las acciones y decisiones de los directivos con los valores sociales. Howard Bowen presenta su texto *Social Responsibilities of the Businessman* en 1953, con el cual nace finalmente el concepto de Responsabilidad Social Empresarial en el mundo académico.

En años siguientes, varios estudiosos todavía consideraban a esta práctica como un factor innecesario, tal era el caso del Premio Nobel de Economía Milton Friedamn, mencionado por Raufflet en su texto *Responsabilidad social empresarial*, que consideró a esta práctica como una doctrina subversiva y recalcó que la única responsabilidad de los directivos es aumentar los beneficios de sus accionistas. Ya para los años ochenta, Johnson propondría cuatro visiones sobre el concepto de Responsabilidad Social (Raufflet; 2012:3), las cuales se mencionan a continuación:

- 1) Conocimiento del entorno en que se desarrollan las empresas.
- 2) Realización de programas sociales para la generación de ganancias.
- 3) Generar la máxima ganancia mediante su accionar.

#### 4) Conocimiento de los grupos de interés y generación de riqueza.

A partir de este avance se inició con la conceptualización de la Responsabilidad Social y la creación de los modelos para su aplicación como uno de los nuevos retos de la gestión empresarial. Sethi, Carroll y Drucker serán los mayores exponentes de la época en cuanto a creación de esquemas de la RSE , reconocimiento de sus etapas y creadores de modelos de desempeño socialmente responsable. (Raufflet et.al; 2012: 5)

Como parte de los inicios de la Responsabilidad Social Empresarial, ciertos autores reconocen a la filantropía como un elemento de la misma; sin embargo, esta práctica cuenta con diferencias marcadas en sus objetivos y su ejecución.

Desde los orígenes de la cultura empresarial, la filantropía ha atendido problemas sociales a través de un aporte económico de las ganancias y de recursos, esperando un buen manejo de los mismos por parte de los beneficiarios. Newman y Mejía (2011) consideran que la filantropía ha subsanado carencias de la sociedad que el Estado no puede cubrir. No obstante, esta práctica ha sido incluida en los conceptos de la Responsabilidad Social como una postura que ciertas empresas deciden tomar frente a las necesidades de la comunidad y la organización. Portales y García de la Torre (2012) mencionan al respecto:

“Es así que se pueden distinguir dos posturas en relación con la RSE; la primera es aquella que realiza acciones de filantropía con el interés de mejorar su imagen, con la intención de mejorar su posicionamiento en el mercado. La segunda es la que se presenta de forma integral, en la cual las preocupaciones sociales, expresadas por los diferentes grupos de interés, se encuentren integradas a los aspectos que conforman la actividad de la empresa, como son: el modelo de negocios, la estrategia, la visión, los bienes o servicios que ofrece, etc.” (Raufflet,et.al; 2012: 7)

La principal diferencia entre la filantropía y la Responsabilidad Corporativa radica en la finalidad de sus acciones a corto y largo plazo, y en los recursos que destinan para apoyar causas sociales.

La filantropía parte de la intención individual o empresarial por mejorar las condiciones del personal, las comunidades o el medio ambiente de forma inmediata, con beneficios a corto plazo y con la finalidad de incentivar el consumo de una marca o el reconocimiento personal de un individuo.

La Responsabilidad Corporativa, por su parte, se enfoca en incorporar en la estrategia de negocios de una organización, la preocupación por sus grupos de interés y el entorno de manera que las utilidades o beneficios sean palpables en toda la empresa a largo plazo. Además, la RSE al ser una práctica que nace desde las políticas y objetivos organizacionales puede aportar no solo capital, sino también recursos propios de su industria para mejorar la situación actual de su comunidad y el trabajo de los miembros de la organización. Es así que con el desarrollo del concepto de la RSE, se plantea una evolución a nivel organizacional de la filantropía hacia las acciones socialmente responsables.

**Tabla N°3. Cuadro comparativo Filantropía – Responsabilidad Social Empresarial**

**Basada en:** Raufflet, 2012, Responsabilidad Social Empresarial, De la filantropía a la responsabilidad social integral, p. 8.

**Elaborado por:** Andrea Nieto, autora de la disertación.

<b>Filantropía</b>	<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Decisión realizada para proporcionar recursos financieros a un grupo de personas de manera frecuente.</li><li>• Esta decisión tiene efectos limitados sobre el resto de la empresa.</li><li>• Proporciona ayuda puntual a un grupo sin involucrarse.</li><li>• Elige grupos vulnerables para apoyar, sin que esto tenga nada que ver con las actividades de la empresa.<ul style="list-style-type: none"><li>• Donaciones en general.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se generan sinergias con diferentes actores sociales en pro del bien común, no de la imagen de la empresa.</li><li>• Las acciones de RSE están alineadas con el modelo de negocios de la empresa.</li><li>• Integración de las preocupaciones sociales y del desarrollo sustentable en la creación del:<ul style="list-style-type: none"><li>- Valor estratégico</li><li>- Modelo de negocios</li><li>- Prácticas</li><li>- Cadena de valor: clientes y proveedores</li><li>- Valor económico y social</li></ul></li></ul>

## **2.2 ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?**

Se ha intentado definir a este modelo de gestión empresarial de acuerdo con las iniciativas en beneficio de la sociedad que brindan las organizaciones. Actualmente, el término Responsabilidad Social Corporativa es más adecuado que Responsabilidad Social Empresarial debido al alcance internacional y sus variantes en el mundo de los negocios. Sin embargo, en este estudio se utilizarán los dos términos como sinónimos.

Para las organizaciones es importante definir las prácticas que las diferencian y destacan de su competencia. Actualmente, cada vez se suman más empresas que deciden adoptar comportamientos voluntarios y formas de actuar que benefician a sus grupos de interés, priorizando el bienestar social. Esta nueva forma de crecimiento de la empresa es denominada Responsabilidad Social.



El libro Verde de la Comisión Europea, clásico referente para definir a esta práctica, lo describe como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores”. (Navarro; 2012:70)

Gómez (2005), con respecto a las RSE también habla sobre esta práctica y considera que:

“(…) la responsabilidad social empresarial consiste en la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad, así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano”. (Gómez;2005:13)

Con estas dos definiciones se puede concluir que la Responsabilidad Social Corporativa busca dirigir la actividad empresarial de forma congruente con las necesidades sociales, a partir de la ética y los valores expresados en las decisiones y las acciones organizacionales así como alinear su filosofía corporativa a estas prácticas. Además, es importante mencionar que la RSE puede variar de un país a otro debido a que responde a ciertas tradiciones, cultura y leyes locales que influyen en el modo de entenderla, vivirla y ejecutarla.

América Latina está transitando del enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial asociado a la filantropía a un compromiso de largo plazo vinculado con la estrategia de la empresa. Este proceso implica mayores ventajas para los negocios que deciden responder, desde un inicio, a las necesidades de sus grupos de interés. Es así, que las empresas han ido mejorando su desempeño y produciendo prácticas ejemplares que están siendo reconocidas e imitadas a nivel mundial. Para esto es fundamental reconocer que los

beneficios y las retribuciones deben ser consecuentes con los valores sociales en la empresa.

Mejía y Newman (2011) consideran varios factores y ventajas que obtienen las empresas en retribución de sus acciones, las mismas que se detallan a continuación:

#### *Percepción institucional*

- Se refuerza la reputación de la empresa mediante una mejor percepción en los medios de comunicación, la comunidad empresarial y financiera, las autoridades, la comunidad, los clientes, los socios de negocios, el personal y los candidatos a trabajar en la empresa.
- Interlocución con los grupos de interés.
- Mejora la imagen corporativa y fortalece la reputación de la empresa y sus marcas.
- La comunicación constante y efectiva con los públicos primordiales permite recibir retroalimentación y brindar información de manera oportuna.
- El acceso a posibles voceros entre el personal, los proveedores, los clientes y la comunidad permite que estos rindan testimonio sobre el desempeño de la empresa.

#### *Ventajas de negocio*

- Acceso a capital, al incrementar el valor de sus inversiones y la rentabilidad a largo plazo.
- Los riesgos propios del negocio se reducen al mantener altos estándares de supervisión.
- Posibilidad de tomar decisiones de negocio mejor informadas.
- Mayor posibilidad de recibir apoyos financieros.

- Reducción de costos e incremento de la eficacia operativa.
- Cuando tras los productos y servicios hay políticas y prácticas, se establece una ventaja comparativa en relación con los competidores.

#### *Colaboradores*

- Mayores posibilidades de reclutar los mejores talentos y los trabajadores más preparados como directivos y personal de la empresa.
- Generar lealtad y sentido de pertenencia.
- Promueve y hace eficaz el trabajo en equipo.

#### *Relación con la comunidad*

- Mejor relación con vecinos y autoridades.

#### *Cientes, consumidores y/usuarios*

- Incremento en la calidad y la productividad y consolidación de la lealtad de los consumidores o usuarios.

Con estas ventajas, no significa que el ser socialmente responsable garantice el éxito total de un negocio, pero si implica el desarrollo de un gran potencial para que los objetivos de la empresa se cumplan a través de una estrategia sólida y definida. La Responsabilidad Social Empresarial ha ido encontrando su propio lenguaje y medios para sobresalir en las organizaciones. Y, en este caso, la razón de ser de una empresa se ha transformado gracias a este desarrollo de la RSE, encontrando el mayor beneficio en las buenas prácticas dirigidas a los grupos de interés.

A pesar de que se corre el riesgo de brindar posibilidades extraordinarias a la Responsabilidad Social Empresarial, “es significativo reconocer que esta práctica implica la determinación consciente y congruente de la empresa por cumplir explícitamente, en forma integral, con todos sus compromisos en lo económico, social y ambiental, con pleno respeto de los valores éticos” (Mejía; 2011:25), tanto en sus obligaciones con los accionistas como en la vigilancia de los intereses de la sociedad y el cuidado del medio ambiente, para contribuir activamente en la construcción del bien común.

### **2.3 La ética: el primer enfoque de la RSE**

La ética es un elemento fundamental en la dirección de las empresas que actualmente toman un modelo de negocios distinto en el que las exigencias morales no se pueden dejar de lado por intereses particulares. La idea de que la ética no tiene relación con el mundo organizacional ha sido un justificativo para que se cometan actos de corrupción, irrespeto a los derechos humanos y daños ambientales severos.

Actualmente, la ética es entendida en algunas empresas como una mera moda administrativa que da valor agregado a su marca, sin embargo, es importante considerar que el desarrollo de este factor es esencial para el crecimiento de una empresa socialmente responsable en el mundo de la economía y los negocios. Lozano (2012) afirma que las exigencias éticas subyacen a las iniciativas de Responsabilidad Social, es decir, que van tras de toda decisión con un manejo responsable. Si no existe ética que sustente a la propuesta, no es posible el logro de un programa de RSE debido a que los valores y la ética son el principal motor de estas iniciativas.

Es así que la ética, en términos generales, “es un tipo de saber que orienta las acciones humanas en un sentido racional para conseguir las metas propuestas a lo largo de la vida.” (Cortina; 1998:17) En un sentido corporativo, la ética es el eje a través del cual las organizaciones ejecutan sus acciones, considerando el deber social causado por la relación entre exigencias y obligaciones de la sociedad y la empresa. En la mayoría de casos, las decisiones éticas tienen un carácter personal y autocrítico, sin embargo, cuando las elecciones tienen repercusión social, las empresas se ven en la obligación de responder ante la sociedad y comunicar sus acciones.

Por otra parte, es importante mencionar que los proyectos que parten de la ética, no son inmediatos, es decir, que su ejecución debe ser planificada convirtiéndose en un hábito que va de acuerdo con los principios de la empresa y los resultados se verán a largo plazo brindando mayores beneficios. A propósito de este tema Cortina (1998) afirma en su texto “Ética de la empresa”:

Podemos decir, pues, que la ética, en un primer sentido, es un tipo de *saber práctico*, preocupado por averiguar cuál debe ser el fin de nuestra acción, para que podamos decidir qué *hábitos* hemos de asumir, cómo ordenar las metas intermedias, cuales son los *valores* por los que hemos de orientarnos, qué modo de ser o *carácter* hemos de incorporar, con objeto de obrar con *prudencia*, es decir, tomar *decisiones acertadas*. (Cortina:1998:20)

Como parte de la aplicación de la ética a las organizaciones se debe dar especial atención a los fines, valores y hábitos para que los programas de RSE se mantengan. La idea principal es incorporar a la conducta empresarial un modo correcto de actuar (valores) para que de esta forma la organización mantenga un mismo lineamiento a lo largo del tiempo (carácter). Y finalmente, a partir de la incorporación de los valores se darán una repetición de los mismos de forma natural, lo cual implica constancia y largo plazo (hábitos); así lo señala Navarro (2012) en su texto *Responsabilidad Social Corporativa*. Al

final del proceso lo que se logrará es formar a una empresa en cuanto a prácticas éticas para que cumpla con los objetivos planteados.

La ética en las organizaciones construye confianza y repercute en la generación de una opinión pública favorable. En primer lugar, la aplicación de decisiones responsables basadas en la ética permite que internamente las relaciones laborales y la calidad en el trabajo sean aspectos notorios que den valor a la empresa y la coloquen en ventaja con respecto a sus competidores. Además, gracias a principios como el respeto a los derechos de los colaboradores es posible lograr mayor efectividad y compromiso generando confianza, reputación y seguridad. En segundo lugar, cuando las organizaciones contribuyen al bien común, a través de acciones responsables, crean un valor adicional que se refleja en la imagen corporativa. Por último, cada empresa tiene una meta por la que cobra sentido y en este caso, si el fin se complementa con la ética es seguro que los beneficios serán para ambos sectores interesados: organización y sociedad.

El fin de las organizaciones es, sin duda, un fin social porque toda organización se crea para proporcionar bienes y servicios, en virtud de los cuales queda legitimada. “Si lo que produce no se ha aceptado, la sociedad está en su derecho de reclamar y deslegitimar su trabajo.” (Cortina; 1998:22)

Las decisiones empresariales no pueden ser consideradas únicas y privadas debido a que afectan a varios grupos importantes que sostienen el desarrollo de la organización. Tal como lo afirma Navarro (2012), la ética de la empresa es una brújula que la orienta hacia lo que debería ser.

Raufflet (2012) reconoce que existen razones estratégicas y éticas para desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial como la mejora de la imagen de la empresa, la generación de lealtad de los trabajadores, la atracción de personal calificado, el compromiso en momentos de crisis, entre otros. Estas características comprenden las posibles ventajas empresariales que implican el desarrollo de una práctica de RSE.

Por otro lado, resulta imprescindible aclarar sobre el tema de la ética como eje de la Responsabilidad Corporativa, que la ley es un ejercicio obligatorio e impuesto para las empresas separado de cualquier acción ética. Por su parte, la ética es un ejercicio voluntario que responde a la necesidad de actuar bajo normas y valores que beneficien a la empresa y la sociedad.

Cortina (1998) considera que también existen razones vitales y exigencias éticas esenciales para la vida de la organización como:

1. La necesidad de confianza. La confianza es una situación que resulta a partir de un juego de expectativas y se construye fundamentalmente para la vida de la organización.
2. La demanda ética de responsabilidad de cualquier persona u organización de acuerdo con su poder. Todo agente o actor que genere un impacto en la vida de otras personas habrá de responder acerca de lo dicho.
3. La voluntad de justicia y felicidad de las personas que trabajan en una organización, de sus grupos de interés y de la comunidad local.

## **2.4 Aplicación de la ética empresarial en las prácticas de RSE**

A menudo en las empresas surge un problema cuando se trata de tomar decisiones que moralmente no son correctas, pero que son importantes para que todos los objetivos se cumplan en el plazo establecido. Esta visión conservadora del bienestar empresarial ha cambiado debido a que se ha comprobado que la ética es rentable para los negocios. Además, como lo afirma García Marzá (2001) la presencia actual de la ética empresarial responde en buena medida a esta necesidad de recuperar la confianza en la actividad empresarial.

Un punto importante dentro del análisis en la ética como un factor determinante que rige las decisiones empresariales se encuentra el hecho de que no se trata de salir de la lógica de la organización para ir a la ética, pues no son distintas. Sino de ubicar a la ética, desde el nacimiento de la empresa, como una guía para lograr credibilidad e innovación. Cortina (1998:39) menciona que “la empresa necesita ser creíble, necesita ser innovadora y el factor ético es un factor de credibilidad y de innovación. Entonces, es desde donde se puede entender la ética de la empresa”.

Es así que la ética empresarial se define como “un tipo de saber que ayuda a quienes trabajan en las empresas a tomar decisiones prudentes y justas fundamentadas en valores morales”. (Cortina; 1998:40)

En los últimos años se ha enfocado la atención en la relación empresa – sociedad, debido a que las organizaciones se han transformado en un factor de moralización para los individuos que se benefician de sus servicios. En este sentido, las organizaciones han



desarrollado una nueva práctica que responde al bienestar social a través de decisiones responsables denominada Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa. De esta forma, la ética se ve como una guía rentable debido a que conlleva beneficios para varios sectores de la sociedad como el empresarial, ambiental y civil.

Para la aplicación de la ética empresarial, según Navarro (2012), se establecen ciertos parámetros de acción de la Responsabilidad Social que responden a las expectativas de los grupos de interés, los mismos que se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla N°4: Acción de la Responsabilidad Social Empresarial**

**Tomada de:** Navarro, 2012, Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica, Criterios para una valoración ética de la empresa, p. 73.

<b>Tipo de responsabilidad</b>	<b>Expectativas sociales</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Filantrópica</b>	DESEADO por ciertos grupos de interés de la empresa.	Contribuciones corporativas. Programas que apoyen a la comunidad/educación. Implicación social/mejoras, voluntariado.
<b>Ética</b>	ESPERADO por ciertos grupos de interés de la empresa.	Evitar prácticas cuestionables. Operar sobre un mínimo requerido por la ley. Afirmar un liderazgo ético.
<b>Legal</b>	REQUERIDO por ciertos grupos de interés de la empresa.	Obedecer las leyes, adherirse a las regulaciones. Leyes del consumidor, medioambientales, laborales. Obedecer normas contra la corrupción.
<b>Económica</b>	DESEADO por la empresa.	Ser rentable. Maximizar el retorno de las ventas. Minimizar costes. Tomar adecuadas decisiones estratégicas.

De esta manera, si una organización tiene claros sus valores éticos y los aplica en prácticas responsables que beneficien a la sociedad, logrará una ética de la responsabilidad con convicción.

La ética de responsabilidad con convicción significa que una organización no puede ignorar las consecuencias de sus decisiones dentro de la sociedad, debido a que responde y se debe a los distintos grupos que la conforman. Es así que una empresa ética y moderna debe ir más allá del marco jurídico y por su propia iniciativa realizar prácticas responsables. En sentido estricto, ser responsable implica tener una disposición a hacerse cargo de las consecuencias de las acciones y decisiones tomadas al interior de la organización, que afectan a los diversos grupos de interés.

García Marzá (2001) menciona varios criterios para una valoración ética de la empresa y, al igual que Navarro, establece los ámbitos de acción de una organización socialmente responsable que se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla N°5: Ámbitos de acción de la empresa en las prácticas de RSE**

**Tomada de:** Navarro, 2012, Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica, Criterios para una valoración ética de la empresa, p. 74.

<b>CRITERIOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>RESPECTO Y FOMENTO DE LOS DERECHOS HUMANOS</b>	No discriminación por razón de sexo, raza, credo. Políticas activas de participación de la mujer y minorías. Relación con países (y gobiernos) que incumplen los derechos humanos.
<b>CONDICIONES LABORALES</b>	Tipo de trabajo y desarrollo personal. Seguridad e higiene en el trabajo. Programas de formación y desarrollo. Empleabilidad. Conciliación vida familiar. Participación de los trabajadores en la empresa, políticas de recolocación.
<b>PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y VENTA</b>	Materiales y clases de energía que se utiliza. Calidad de los productos o servicios y posible utilización posterior. Política de subcontratación. Marketing y publicidad.
<b>RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE</b>	Política definida y pública ante la conservación, protección y mejora del medio ambiente. Realización y posterior cumplimiento de auditorías externas. Evaluación, control y prevención de la actividad sobre el medio ambiente.
<b>POLÍTICA INFORMATIVA</b>	Transparencia y publicidad en las decisiones directivas. Auditorías éticas. Criterios públicos de calidad. No utilización discriminatoria de imágenes o símbolos.
<b>CONSECUENCIAS PARA EL TERCER MUNDO</b>	Tipo de relación/ayuda con los países o regiones en vías de desarrollo. Continuidad y reinversión de los beneficios. Preservación de la identidad cultural, sostenibilidad.
<b>CONTRIBUCIÓN A LA PAZ</b>	Fabricación, transporte y venta de armas. Comercio con países beligerantes. Relaciones con empresas militares, uso de fuerzas privadas de seguridad.
<b>RELACIONES CON EL SISTEMA ADMINISTRATIVO –ESTADO-</b>	Financiación a partidos políticos. Sobornos a jueces. Lavado de dinero.
<b>CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO LOCAL Y/O REGIONAL</b>	Empleo. Ayuda a organizaciones y estructuras de la sociedad civil. Colaboración con especialistas y equipos a las autoridades locales. Obras sociales y ayuda en los problemas del medio ambiente.
<b>PARTICIPACIÓN EN LOS PROCESOS DE EDUCACIÓN, CULTURA, ARTE</b>	Colaboración en programas de formación e integración de la juventud. Recuperación de las tradiciones, creación artística.

## **2.5 La transparencia o rendición de cuentas en los programas de RSE**

La credibilidad de una organización muchas veces es medida por sus acciones frente a la sociedad y la manera en que comunica a sus grupos de interés esas mismas acciones. Rendir cuentas es un proceso obligatorio si se desea ser una empresa socialmente responsable, y proponer estrategias sólidas que guíen esa rendición son los pilares para generar valor y ventajas competitivas a una empresa.

El compromiso de responder a las peticiones de comunicación de parte de los grupos de interés es cada vez más exigente debido a la facilidad de estos grupos para llegar a la información por sus propios medios. Las organizaciones deben adelantarse a las peticiones y brindar información veraz que resuelva las inquietudes de sus stakeholders siendo transparentes en todos los datos que comuniquen.

La información que se comparta deberá cumplir los siguientes requisitos: ser veraz y completa, esto quiere decir no solamente financiera y contable, sino cubrir otros aspectos relacionados con las RSE (básicamente los elementos recogidos en la Triple Bottom Line, la filosofía de la empresa, impacto ambiental, promoción de los derechos humanos, etc).

La Triple Línea de Base comprende los informes de resultados económicos, sociales y ambientales de la compañía. Estos informes se presentan voluntariamente (de ahí su carácter ético). Este concepto fue introducido por John Elkington en su trabajo *Cannibals with Forks* (1997). John Elkington es el creador del concepto “Triple Bottom Line”, y una autoridad mundial en responsabilidad corporativa y desarrollo sustentable.

Debe ser comprensible e inteligible pues no basta con la publicación de cuentas anuales que únicamente son comprensibles para los especialistas y son limitadas en su alcance. La información debe adaptarse a sus stakeholders y a los intereses particulares de cada uno.

Por último, debe ser pública y fácilmente accesible pues de esta forma será más fácil compartirla y que se masifique. Se deben buscar los canales de comunicación de mayor impacto por grupo de interés y generar un efecto multiplicador a partir de que la información comience a difundirse en la sociedad.

Comunicar las políticas y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial debe ser una prioridad para toda empresa tanto por ser una obligación frente al entorno en el que produce así como por las ventajas que brinda para su negocio. Toda la información que la organización brinde a sus grupos de interés y la sociedad, se considera esencial para dar credibilidad a la empresa y a la propia RSE. Navarro (2012:107) considera que “una política de transparencia (comunicación) bien empleada facilita el diálogo con las partes interesadas y abre a la empresa al escrutinio público, lo que suele generar confianza.”

Asimismo, el autor explica que para gestionar la transparencia de manera adecuada se deben emplear cuatro herramientas básicas que son: código ético, comité de ética, informes y memorias de sostenibilidad y auditoría ética. Con código ético se refiere a los compromisos que adquiere una empresa con sus stakeholders y al posicionamiento de la misma frente a la responsabilidad social y ecológica. El comité de ética, por su parte, implica la gestión de diferentes participantes sociales frente a las prácticas de RSE y sus acciones posteriores. Las memorias de sostenibilidad e informes junto con la auditoría

ética son los instrumentos principales de evaluación, documentación, difusión y análisis sobre el cumplimiento de las responsabilidades de cada empresa.

Como códigos éticos se describen a los lineamientos que definen un proyecto común de la organización. Los principales objetivos de estos códigos son dar a conocer la personalidad de la empresa, sus compromisos con los grupos de interés y sus obligaciones, además de permitir la diferenciación de otras empresas pues un código ético es la primera imagen de una organización que sirve para reforzar aquellos aspectos por lo que se destaca la empresa. En los códigos éticos se destacan: la filosofía empresarial, la cultura empresarial y la política empresarial.

Se destaca en este punto a los códigos éticos debido a que gran parte de los procesos para la ejecución de los programas de RSE y su futura rendición de cuentas debe alinearse y concordar con la identidad corporativa de la empresa, pues esto reforzará la confianza de los grupos de interés. Mientras mayor sea el grado de compromiso y el cumplimiento de las políticas empresariales en la aplicación de la RSE, mayor será el beneficio a largo plazo para la organización.

Por otra parte, se deben tomar en cuenta a los comités éticos que “son un grupo multidisciplinar de personas que representan los diferentes intereses (legítimos) y sensibilidades de los stakeholders o grupos de interés que afectan o pueden ser afectados por la empresa.” (Navarro; 2012:116)

Estos comités son importantes porque se encargan de filtrar la información de acuerdo con las necesidades de los grupos de interés para que posteriormente se difundan a los mismos.

Además, las principales funciones de estos comités son dar seguimiento al código y políticas éticas de RSE, supervisar, proponer y asesorar las decisiones de los encargados de fijar las estrategias de RSE, desarrollar y recomendar pautas de actuación, dar seguimiento y control a las prácticas de responsabilidad, elaborar auditorías éticas y mediar en caso de conflictos entre los grupos de interés, entre otras funciones.

La implementación de un grupo o comité ético es fundamental en toda empresa debido a las responsabilidades que cumple dentro de la misma y, especialmente, en los programas de Responsabilidad Social Empresarial. Gracias a este comité, la rendición de cuentas se torna un proceso ordenado y transparente en el que se comunica información oportuna y veraz.

## **2.6 Iniciativas y acuerdos internacionales**

Con el crecimiento del concepto de Responsabilidad Social Empresarial y el conocimiento de los beneficios que brinda para sus participantes, se han generado iniciativas por parte de organismos internacionales que han propuesto instrumentos y principios para analizar profundamente las acciones responsables de las empresas así como para guiar a una organización que inicie en la práctica de la RSE.

De esta forma, podemos identificar tres conceptos en los cuales se engloban a estas iniciativas o acuerdos y son: indicadores, instrumentos y principios (Navarro; 2012:117). Los instrumentos e indicadores están inspirados en los principios, pues estos son el resultado de interpretar las preocupaciones más relevantes de la sociedad y las necesidades de cada uno de sus grupos de interés. Es así que se podría definir a los principios como las

guías que definen lo aceptable o inaceptable en las acciones de RSE, a los instrumentos como los lineamientos que colaboran para la comprensión de los principios, y a los indicadores como las herramientas de monitoreo y evaluación de la gestión de la RSE en las organizaciones.

Entre las iniciativas más importantes se encuentran al Pacto Mundial y la red CERES, al Global Reporting Initiative (GRI), las Normas ISO y ETHOS. En el campo de la Responsabilidad Social Empresarial existen iniciativas que varían de acuerdo con cada país en el que se desempeñan y con los objetivos empresariales, sin embargo, se ha tomado las que representan de forma universal los propósitos y los modelos de gestión en las prácticas de RSE.

El Pacto Mundial es un acuerdo que busca fomentar la colaboración de las empresas con compromisos voluntarios en cuestiones sociales y de responsabilidad, para crear un sistema y mercado más equitativo para todos. Al ser voluntario se considera que:

La entidad que se adhiere al Pacto asume voluntariamente el compromiso de ir implantando los diez principios del pacto en sus actividades diarias. Así mismo, adquiere el compromiso de ir dando cuenta a la sociedad, con publicidad y transparencia, de los progresos que realiza en ese proceso de implantación mediante la elaboración de los informes de seguimiento. (Navarro;2012:170)

Los diez principios de esta iniciativa se basan en la protección de los derechos humanos, laborales, medioambientales y socioeconómicos:

1. Las empresas deben apoyar y respetar los Derechos Humanos proclamados a nivel internacional.
2. Evitar involucrarse en abusos a los Derechos Humanos.



3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
5. La abolición efectiva del trabajo infantil.
6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.
7. Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.
8. Adoptar medidas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Alentar al desarrollo y difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.
10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

El Pacto Mundial es la iniciativa global más importante en la gestión de la RSE debido a que de esta guía derivan normas y principios que se practican en la mayoría de países participantes. Ecuador, específicamente la Provincia de Pichincha, se suscribió al pacto desde el 2008 y el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito cuenta como un participante activo desde el 2014. ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org))

Los principios CERES, por su parte, son códigos corporativos propuestos por inversionistas, sindicatos y grupos de interés sin fines de lucro (Coalición para Economías Medioambientales Responsables) cuyo objetivo principal es que las organizaciones reporten periódicamente los resultados de su gestión ambiental. Entre los más importantes se encuentran el uso sustentable de los recursos naturales, la reducción de residuos y

disposición de desechos, la conservación de la energía, la seguridad en productos y servicios, y el reporte a los grupos de interés sobre asuntos que los afecten.

En Ecuador, las siglas CERES significan Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social. Esta red, compuesta por empresas públicas, privadas, fundaciones y organizaciones busca “promover el concepto y las prácticas de Responsabilidad Social a través de un grupo de organizaciones fortalecidas y comprometidas con el desarrollo sostenible”. Esta red, que es la más representativa en el país, cuenta con aliados y suscritos nacionales como internacionales tanto de empresas públicas como privadas que se encuentran encaminadas al buen uso de las prácticas de RSE.

El Global Reporting Initiative o GRI es uno de los lineamientos que proporcionan mayor credibilidad a la gestión de la RSE. Este acuerdo internacional según Navarro García “es un acuerdo internacional a largo plazo cuyo objetivo inicial fue identificar, diseñar y establecer un marco global para informar acerca de los aspectos relacionados con la sostenibilidad.” (Navarro; 2012:121)

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. El Marco, que incluye la Guía para la elaboración de Memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas Guías, la cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita. ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org))

Esta organización es fundamental en el proceso de gestión de la comunicación de los programas de RSE en todo el mundo. Específicamente en Ecuador, brinda información

significativa para la correcta elaboración de las Memorias de Sostenibilidad que comprenden un reporte o rendición de cuentas del impacto de las prácticas de RSE.

Las Normas ISO es un conjunto de normas que orientan la gestión en temas sociales, laborales, ambientales y corporativos. La sigla ISO (International Standardization Organization), es la entidad que se encarga de autenticar las normas de fabricación, comercio, responsabilidad y comunicación a nivel mundial. En Ecuador, se entregan reconocimientos a las mejores empresas en prácticas de responsabilidad, derechos humanos y prácticas laborales.

## **2. 7 El desarrollo sostenible en las organizaciones**

Comprender la relación que existe entre las organizaciones y la sostenibilidad implica aceptar los beneficios que a mediano y largo plazo se cumplirán gracias a una práctica responsable en función del medio ambiente.

El análisis de las empresas como principales contribuyentes para mejorar la situación ambiental es fundamental, debido a que gracias a este proceso no solo se mejora la imagen de la empresa si no se transforma visiblemente el entorno del cual se beneficia. Dicho de este modo, la dependencia entre la comunidad y la empresa funciona gracias al desarrollo mutuo de ambas, debido a que las organizaciones que hacen uso de estas prácticas son conscientes de que la sostenibilidad de su negocio tiene una relación directa con la sostenibilidad ambiental.

Cada organización ejecuta sus procesos industriales y operaciones de distinta manera, sin embargo, siempre tomará en cuenta el impacto que sus productos tienen en el mercado, el usuario y el medio ambiente. Desde ese principio, las empresas se diferencian en las que deciden participar en prácticas más responsables en beneficio de la sociedad sin olvidar sus principios comerciales, y las que no son partícipes de incluir al medio ambiente como un factor primordial de su desarrollo.

Mejía y Newman (2011) consideran que la sostenibilidad emprende acciones para mejorar el desempeño ambiental de sus clientes y consumidores y busca las mejores soluciones para la gestión de residuos. Con esta breve introducción, es notable que la sostenibilidad favorezca a las organizaciones generando retribuciones y una mejor reputación, además de fomentar el uso responsable de los residuos para un mejor futuro social y comercial.

La retribución para cada empresa varía de acuerdo con sus prácticas y su manera de comunicarlas, no obstante existen varias posibilidades y ventajas dentro del negocio como: la percepción institucional, las mejorías para el negocio, la percepción en los colaboradores y futuros consumidores, la relación con la comunidad y la relación con el cliente o usuario.

Las ventajas de la percepción institucional son el fortalecimiento de la reputación de la marca que se transmite gracias a medios de comunicación, la comunidad empresarial, los grupos de opinión, autoridades, socios, clientes y el personal. Además, mejora la comunicación con los grupos de interés y favorece la ejecución de futuros proyectos debido a la imagen positiva creada a partir de la sostenibilidad.

Por otra parte, las ventajas para el negocio son la posibilidad de recibir mayor apoyo financiero y patrocinio, acceso a capital debido a la rentabilidad a largo plazo de sus prácticas, incremento en la eficacia operativa, mayor rendimiento y responsabilidad frente a los competidores, entre las más importantes.

En cuanto a la percepción de los colaboradores y futuros consumidores, la sostenibilidad proporciona lealtad a la marca, promueve el trabajo en equipo, genera sentido de pertenencia y mayores posibilidades de reclutar talento humano capacitado.

La importancia del desarrollo sostenible es visible en cuanto a la eficacia de sus procesos para crear comunicación constante y efectiva con los públicos de interés, recibir retroalimentación y brindar información oportuna creando lealtad a la organización y la marca.

De acuerdo con la División de Desarrollo Sostenible de la ONU (2015) la sostenibilidad se refiere al “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”. En ese sentido, las empresas desarrollan prácticas responsables para proteger a la comunidad, su economía, las condiciones ambientales y la igualdad de oportunidades mediante estrategias de transparencia, honestidad y ética, con el fin de contribuir en la solución de los problemas de la sociedad a la que representan.

Asimismo, Raufflet (2011) considera que el desarrollo sostenible o como él lo denomina *desarrollo sustentable* pretende:

Ser un modelo de desarrollo que permita, simultáneamente, cubrir los requerimientos de calidad de vida de la población del planeta, así como conservar el medio ambiente e incluso mejorarlo. De esta forma, las generaciones futuras dispondrán de las mismas oportunidades que las actuales para conseguir lo que más adelante se considere como *calidad de vida*. (Raufflet; 2011:61)

De esta forma, la sostenibilidad se convierte en el principal motor de las prácticas responsables pues organiza el consumo de los recursos y la producción en función del bienestar ambiental y de sus grupos de interés. Este concepto, siendo el mayor indicador de progreso en el mundo empresarial y social, debe ser comunicado bajo las mejores estrategias de difusión, pues representa la evolución de una organización frente a sus competidores y el nacimiento de un nuevo modelo de desarrollo en la sociedad.

## **2.8 Instrumentos para la documentación de los programas de RSE**

Parte del compromiso de toda organización con la sociedad es comunicar las acciones o prácticas responsables que ejecutan para el beneficio de sus grupos de interés y el medio en el que se desarrollan. La comunicación de los resultados obtenidos dependerá mucho de la diversidad de objetivos, filosofía y cultura empresarial de cada organización, stakeholders, canales de comunicación y medios.

Sin embargo, existen elementos que son comunes y necesarios para cumplir el proceso previo a la difusión de las prácticas de RSE. Mejía y Newman (2011:44) consideran los siguientes:

- Asimilación de la identidad institucional de la empresa a la responsabilidad social.

- Establecimiento de vías bilaterales de comunicación con los grupos de interés, públicos o perceptores.
- Revisión de las políticas que garanticen y comprometan a la empresa en la práctica del ejercicio de los valores, participación de los grupos de interés e innovación.
- Establecimiento de parámetros, indicadores y normas superiores a las que exige la ley.
- Comunicación eficaz.

Así mismo, debemos considerar el establecimiento de voceros, las memorias de RSE y la localización de los generadores de opinión como principales elementos para comunicar los resultados obtenidos en las prácticas de responsabilidad.

Navarro (2012:117) afirma que “un informe de RSC es una expresión de transparencia por parte de la empresa. Se trata, en pocas palabras, de publicar y difundir las políticas y actividades de un empresa, acto que genera credibilidad y rigor a la RSC.” Muchas empresas tienden a comunicar enfoques variados, pues la naturaleza de cada informe dependerá de las cuestiones tratadas, de los intereses legítimos de los grupos de interés a los que se dirige y del objetivo de la organización.

No obstante, esta forma de comunicación externa deberá, al igual que el proceso previo de difusión de las políticas de RSE, cumplir con características comunes que son: compromiso público con los grupos de interés, afrontar las exigencias del mercado, consolidar la confianza interna de la empresa y facilitar la integración de la RSE en la gestión de la empresa.

El compromiso con los stakeholders es primordial debido a que comunica los avances y evolución del cumplimiento de promesas así como los errores, desaciertos y justificaciones.

El confrontar las exigencias del mercado se refiere a que cada vez los consumidores son más responsables, críticos y preparados para conocer sus derechos y exigir transparencia en las acciones organizacionales, no solo en el ámbito económico sino también en lo ambiental y social.

La consolidación de la confianza interna comprende la motivación y retención de talento humano reduciendo conflictos que puedan afectar la identificación de este con la empresa. Así mismo, el fortalecimiento de la confianza externa se logrará por la legitimidad de los procesos empresariales y su posterior comunicación.

Por último, facilitar la integración de la RSE en la gestión de las organizaciones implica el establecimiento de herramientas que promuevan la complementación de la RSE con otros procesos corporativos importantes tanto económicos, administrativos, como industriales, comunicacionales y sociales.

Todos estos lineamientos proporcionarán el desarrollo oportuno de los informes de Responsabilidad Social Empresarial, no obstante, se necesitan herramientas, instrumentos y principios para elaborarlos.



### **2.8.1 Memorias de Sostenibilidad**

La comunicación y transparencia en la información se da gracias a instrumentos de documentación como las memorias de sostenibilidad. Dichas memorias exponen toda la información sobre el desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de las empresas. Esta información permite medir el desempeño de la organización frente al medio en el que desarrolla sus actividades de negocio, establecer metas según los objetivos alineados a la RSE y gestionar los cambios necesarios para que se cumplan los propósitos corporativos. Según el GRI, “una memoria de sostenibilidad es la plataforma clave para comunicar impactos de sostenibilidad positivos y negativos, y para capturar información que pueda influir en la política de la organización, su estrategia y sus operaciones de manera continua.”

Una memoria o informe integrado debe contener varios aspectos importantes enfocados en la Triple Línea de Base. Navarro (2012:121) considera que una memoria de triple base debe recoger las siguientes variables:

**Tabla N°6: Información y Triple Línea de Base**

**Tomada de:** Navarro, 2012, Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica, Información y triple línea de base, p. 121.

<b>Variables</b>	<b>Medidas</b>	<b>Aspectos</b>
<b>Nivel financiero</b>	Rentabilidad	Referido no solo a las ganancias, sino a principios y valores en los que se asienta la estrategia o conducta de la compañía, es decir, la sostenibilidad de sus negocios y su talento humano.
<b>Nivel ambiental</b>	Minimizar riesgos Reducir o eliminar impactos ambientales	El impacto de sus productos u operaciones sobre el ambiente, además de la naturaleza de sus emisiones y desechos y cómo los está manejando
<b>Nivel social</b>	Acciones conforme a las expectativas de la sociedad (licencia social para operar)	Entre otros: diversidad étnica y de género, horas de trabajo y salarios, seguridad del personal y su contribución hacia los servicios e instalaciones comunitarias.

Es importante destacar que los beneficios de la rendición de cuentas a través de los instrumentos de documentación, se incrementan cuando las empresas logran validar o acreditar sus memorias de sostenibilidad en los organismos nacionales o internacionales pertinentes. Dentro de los beneficios más notorios se encuentran la confianza a los grupos de interés sobre la veracidad, la relevancia de la información y los datos que contiene la memoria de sostenibilidad, mejora la reputación, la imagen y la lealtad a la marca.

Las memorias o informes integrados, como se había explicado, deben contener información trascendental y de importancia para sus grupos de interés. En este caso, se definen tres aspectos claves que debe contener una Memoria de Sostenibilidad GRI para ser completa. En primer lugar, una memoria GRI debe contener información que

contextualice el desempeño general de la organización, su razón de ser, su perfil y su estrategia. En segundo lugar, debe incluir información sobre el modo en el que la empresa aborda distintos temas de responsabilidad y el desempeño de la dirección frente a estos. Por último, se considera importante que posea indicadores de desempeño que faciliten la comparación de la información.

La organización responsable de estas memorias GRI presenta un listado de indicadores que debe recoger una Memoria de Sostenibilidad, con sus categorías:

1. Desempeño económico (grupo EC): Datos económicos, presencia en el mercado e impactos económicos indirectos.
2. Desempeño medioambiental (grupo EN): Se trata de uno de los aspectos más desarrollados en el que se analizan materiales de energía, agua, biodiversidad, emisiones, residuos.
3. Prácticas laborales y ética del trabajo (grupo LA): Empleo, relaciones empresa-colaborador, formación, diversidad e igualdad, salud y seguridad en el trabajo.
4. Desempeño de derechos humanos (grupo HR): Prácticas de inversión y abastecimiento, no discriminación, libertad de asociación y convenios colectivos, explotación infantil, trabajos forzados y prácticas de seguridad (privada).
5. Desempeño de sociedad (grupo SO): Comunidad, corrupción, política pública, competencia desleal, cumplimiento de normas.
6. Desempeño responsabilidad sobre productos (grupo PR): Salud y seguridad del cliente, etiquetado, comunicaciones de marketing, privacidad del cliente y cumplimiento normativo.

En conclusión, una memoria de sostenibilidad presenta una visión clara del impacto global de la empresa y proporciona información que permite evaluar las acciones de las organizaciones para la toma de decisiones futuras. En base a la información entregada, es notoria la necesidad de una correcta gestión de la comunicación de los programas de RSE en los grupos de interés de las organizaciones. No solo por su nivel de compromiso, si no por los beneficios que brinda al negocio con la transparencia de sus acciones.

Las organizaciones que deciden elaborar Memorias de Sostenibilidad para comunicar los resultados y objetivos de sus prácticas deben ser conscientes de compartir la información en medios tradicionales así como en medios no convencionales como redes sociales, página web, blogs, entre otros. De esta forma, se asegura que el contenido será compartido de manera masiva. En este punto, cabe recalcar la trascendencia del contenido de las memorias pues la información que contenga será la que se difunda de acuerdo con los objetivos de la empresa, y los intereses legítimos de los stakeholders.

## **2.9 Métodos de evaluación de la documentación en los programas de RSE**

A partir de la creación de las Memorias de Sostenibilidad, que son el principal documento de registro de los programas de RSE, Global Reporting Initiative ha propuesto guías para evaluar el contenido y elaboración de estas memorias. La organización ha considerado importante compartir estas guías debido a que toda la información que se presente en una Memoria de Sostenibilidad será posteriormente comunicada de acuerdo con los objetivos de la empresa en los distintos canales convencionales y no convencionales de comunicación.

Navarro (2012) en su texto “Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica” resume los seis principios para definir la calidad de una memoria GRI. A continuación se presentan las características de evaluación:

1. *Equilibrio:* La memoria deberá reflejar los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración razonable del desempeño general. La presentación de todos los contenidos de la memoria deberá contener una imagen no sesgada del desempeño de la organización que informa a sus grupos de interés, evitar los modelos, formatos u omisiones que puedan ejercer un juicio equivocado por parte del lector, incluir los resultados favorables así como desfavorables y los aspectos de interés que puedan influir en las decisiones de los grupos de interés, y finalmente, diferenciar entre la presentación de los hechos y la interpretación que realice la organización sobre la información.
2. *Comparabilidad:* La información de la memoria deberá contener, seleccionar, recopilar y divulgar datos de manera consciente. La información divulgada se debe presentar de modo que permita que los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el transcurso del tiempo, así como respecto de la competencia.
3. *Precisión:* Los datos que contenga la memoria deben ser precisos y detallados, es decir, contextualizados para que los grupos de interés puedan valorar el desempeño real de la organización.
4. *Periodicidad:* La información se debe presentar a tiempo y siguiendo un calendario periódico.
5. *Claridad:* Los datos compartidos deben exponerse de manera accesible, es decir, comprensible para los diversos grupos de interés que hagan uso de la memoria.

6. *Fiabilidad:* La información y los procedimientos para la elaboración de una memoria de sostenibilidad deberán ser recopilados, registrados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a comprobación. Deben establecer calidad en la información.

De la misma manera, es importante considerar que existen principios para definir el contenido de las Memorias de Sostenibilidad, que son la relevancia de la información, la participación de los grupos de interés, el contexto de sostenibilidad y el carácter completo del contenido.

De acuerdo con los principios antes expuestos, la información y los datos que contenga una Memoria de Sostenibilidad necesitan respaldos en documentos y auditorías internas que puedan ser evaluadas por los grupos de interés y terceros.

Finalmente, se debe tomar en cuenta la verificación de la Memoria de Sostenibilidad en organismos internacionales o nacionales. Esta verificación es de carácter voluntario y brinda un nivel de confiabilidad mayor pues gracias a la aprobación de la misma, se ofrecen garantías mayores de veracidad de la información.

## **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EMPRESAS CON MAYOR DESEMPEÑO EN RSE**

### **3.1 Selección de organizaciones**

Para el estudio se definieron las empresas con mayor desempeño en las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en función del último reconocimiento que entregó la Corporación EKOS en el mes de noviembre de 2014, y que fue publicado en la Revista Ekos Edición N° 250 del mes de Febrero de 2015, “5ta Edición del Reconocimiento General Rumiñahui a las Buenas Prácticas de Responsabilidad Social”.

El Reconocimiento General Rumiñahui a las Buenas Prácticas de Responsabilidad Social, es una premiación representativa en el ámbito público y que cada vez cuenta mayor renombre en el sector mediático. Corporación EKOS, por su parte, es reconocida por la publicación de los mejores rankings en temas empresariales así como el buen tratamiento de la información en temas de negocio. Se tomó como referencia la premiación debido a la magnitud del evento, de quienes organizan este reconocimiento (Presentado por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha, organizado por EKOS y la Secretaría Técnica de Forética) y el jurado nacional e internacional (Representantes del Pacto Global, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Relaciones Laborales, entre otros).

Para la selección de las empresas se tomó como referencia la categoría Empresas Socialmente Responsables, en la que se reconocieron proyectos que avancen, de manera voluntaria, en la integración de aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en sus operaciones comerciales, procesos productivos y relaciones con los grupos de interés

([www.ekosnegocios.com](http://www.ekosnegocios.com)). Se escogieron 4 empresas de las subcategorías: Transparencia y Rendición de cuentas, Medio Ambiente, Gestión Social e Inversión en la Comunidad, Derechos Humanos y Prácticas Laborales, y Consumo Responsable. Así mismo, se procuró que las empresas pertenezcan a distintos sectores industriales.

Adicionalmente, se escogieron 3 empresas que no recibieron el Reconocimiento General Rumiñahui pero que de igual forma, realizan proyectos y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Esta decisión permitirá contrastar la información obtenida así como realizar una propuesta más efectiva de comunicación estratégica basada en la situación actual de las empresas privadas ecuatorianas y multinacionales.

Dentro de la selección se tomó en cuenta a multinacionales, de preferencia, debido a que en la propuesta de guía para la gestión de la comunicación de los programas de RSE se busca proponer, en base a resultados y parámetros internacionales, los mejores métodos y estándares de comunicación.

### **3.2 Perfil de las organizaciones**

Para el perfil de cada organización se han seleccionado fragmentos encontrados en la página web oficial de cada organización, así como en folletos y documentos entregados en las entrevistas realizadas.



### 3.2.1 Edesa S.A

**Tipo de industria:** Manufactura diversa.

Edesa orienta sus procesos a lograr un altísimo grado de integración desde las materias primas hasta los componentes plásticos que se incorporan. Edesa cuenta con una línea de productos que incluye sanitarios, grifería, complementos, bañeras, accesorios y repuestos, además, goza de una participación en el mercado de alrededor del 54% en lo referente a porcelana sanitaria. Actualmente, Edesa S.A. está conformada por alrededor de 1000 trabajadores. La organización cumple las regulaciones aplicables en los 19 mercados a los cuales vende por 40 años sus productos, como Canadá, Perú, Colombia y Estados Unidos. (www.edesa.com.ec)

Los pilares de la visión de Edesa son preocupación y responsabilidad por el talento humano, cuidado ambiental, orientación al cliente y a la comunidad, por ello, todas sus políticas y estrategias están dirigidas a lograr excelencia en estos temas.

En el 2013, Edesa S.A. recibió el Premio a la Excelencia en Responsabilidad Integral, reconocimiento entregado por APROQUE (Asociación de Productores Químicos del Ecuador), por haber alcanzado el nivel más alto en cuanto a cumplimiento en la implementación de buenas prácticas de Responsabilidad Integral. Desde el 2014, Edesa S.A. es miembro del Ecuador Green Building Council, primera organización ecuatoriana no gubernamental sin fines de lucro que promueve proyectos sustentables a nivel nacional.

En 2014, la empresa recibió el Reconocimiento General Rumiñahui en las categorías de Consumo Responsable por la línea de inodoros de alta eficiencia y en Medio Ambiente por

la elaboración de una planta que trabaja a partir del gas natural (Cambio de la Matriz Productiva).

### **3.2.2 Repsol Ecuador**

**Tipo de industria:** Petróleo, combustibles y minería.

Repsol es una compañía energética global cuyo principal objetivo es contribuir a la construcción de un modelo energético sostenible a largo plazo, a través del desarrollo de energías inteligentes, que beneficien el crecimiento económico de la sociedad y el bienestar de las personas.

Repsol está presente en Ecuador a través de sus actividades de Exploración y Producción de crudo y de GLP (Gas Licuado de Petróleo), bajo la premisa de ser una compañía que busca el bienestar de las personas y el desarrollo del futuro. ([www.repsol.com.ec](http://www.repsol.com.ec))

En sus actividades energéticas, Repsol Ecuador opera los Bloques 16 y Tivacuno, con una importante producción de barriles diarios de petróleo. Además, a través de Duragas y Repsolgas, ofrece productos de calidad en envasado, granel y canalizado, y automoción a gas. La organización realiza actividades relacionadas al sector energético; ajustadas a un marco de respeto al medio ambiente y aportando beneficios a las comunidades donde operamos. En los Bloques 16 y Tivacuno, ubicados en el Parque Nacional Yasuní y la Reserva de la Biosfera dentro del programa Hombre y Naturaleza de la UNESCO. Esta operación también se desarrolla en un contexto socialmente delicado, el territorio Waorani.

La concepción integral de la empresa en materia de responsabilidad corporativa reside en la capacidad para desarrollar un modelo de negocio generador de crecimiento económico, progreso social y mayor equilibrio ecológico. La Responsabilidad Corporativa de Repsol

Ecuador enfoca sus esfuerzos en alcanzar la excelencia en sus prácticas empresariales y gestión del negocio.

En 2014, la empresa recibió el Reconocimiento General Rumiñahui en la categoría Transparencia y Rendición de cuentas por su Memoria de Sostenibilidad.

### **3.2.3 DHL**

**Tipo de industria:** Transporte y logística.

DHL se enfoca en ser la compañía logística para el mundo, que trabaja para servir en los envíos express a todo el mundo; expedición de cargas con aviones, camiones, barcos y trenes; servicios de depósito que van más allá de apenas el almacenamiento y que incluyen todo, desde el empaquetamiento hasta las reparaciones; distribución de correo internacional; transporte personalizado y especializado. La empresa forma parte del grupo líder mundial en servicios postales y logísticos, Deutsche Post DHL, el cual consta de tres divisiones empresariales: DHL Express, DHL Global Forwarding, Freight y DHL Supply Chain. ([www.dhl.com.ec](http://www.dhl.com.ec))

La organización, que cubre más de 220 países y territorios, agrega valor a la interacción de las personas ya sea mediante excelentes servicios y productos, y al contratar a sus empleados y fomentar sus talentos. Además, muestra su preocupación por el planeta y las comunidades a través de distintos programas de responsabilidad corporativa cuyo lema es “Vivir con Responsabilidad”.

En DHL Ecuador, la Responsabilidad Corporativa es un componente fundamental de la estrategia corporativa. La empresa busca la protección del medio ambiente (GoGreen), la

gestión de catástrofes naturales (GoHelp), el fomento de educación (GoTeach) y el apoyo al trabajo social voluntario de los empleados (Global Volunteer Day, Living Responsibility Fund).

A través de proyectos dirigidos, especialmente a los colaboradores, DHL ha implementado nuevas formas de trabajo en temas de Responsabilidad Corporativa. En 2014, la empresa recibió el Reconocimiento General Rumiñahui en la categoría Gestión Social e Inversión en la Comunidad por su proyecto “Nuestra Provincia”.

### **3.2.4 Kruger Corporation**

**Tipo de industria:** Tecnología de la información.

Kruger es una empresa especialista en proyectos de innovación que busca añadir valor a su negocio para mejorar su eficiencia, productividad, calidad, posición, competitividad y participación de mercado. La organización trabaja desde líneas de negocio, conceptualización de una solución hasta su puesta en prácticas mediante la gestión de proyectos. ([www.kruger.com.ec](http://www.kruger.com.ec))

Con un portafolio de servicios que incluye consultoría, integración, mejora de procesos, canales, soluciones y services factory, la empresa considera que todo problema puede ser resuelto de forma creativa a través de la generación de ideas. Kruger se ha consolidado en el mercado ecuatoriano e internacional por su experiencia, confiabilidad e innovación. A lo largo de su trayectoria, más de 500 empresas como Supermaxi, CNT, Nestlé, Pronaca, De Prati, Banco de Guayaquil, SRI, entre otros, han confiado en el potencial y las técnicas de Kruger.

La organización cree en la Responsabilidad Social como un principio, por este motivo, en devolución a la confianza recibida por la sociedad, Kruger ha creado un laboratorio de negocios de apoyo al emprendimiento, denominado KrugerLabs. Además, cuenta con un ícono en el tema de condiciones laborales denominado Ambiente K+, que es un edificio inteligente de 8 pisos inspirado en los ecosistemas de Google, Facebook y Twitter, diseñado con ambientes lúdicos que incentivan la creatividad e innovación de sus colaboradores.

En 2014, la empresa recibió el Reconocimiento General Rumiñahui en las categorías Derechos Humanos y Prácticas Laborales por K+, y Gestión Social e Inversión en la Comunidad por su proyecto KrugerLabs.

### **3.2.5 PepsiCo**

**Tipo de industria:** Comercio al por mayor.

PepsiCo busca ser la primera Empresa de Productos de alimentación y bebidas, dar valor a los inversores, proporcionar oportunidades de crecimiento y enriquecimiento a sus empleados, socios comerciales y a las comunidades en las que desarrolla sus operaciones. ([www.pepsico.com](http://www.pepsico.com))

La responsabilidad de PepsiCo es mejorar continuamente todos los aspectos del mundo en el que ejecuta sus operaciones (medioambiente, sociedad, economía) creando un futuro mejor que el presente. Su visión es poner en marcha iniciativas que beneficien a la sociedad y comprometan a crear valor para el accionista convirtiendo a PepsiCo en una empresa verdaderamente sostenible. La organización está comprometida en alcanzar el éxito comercial y económico así como en dejar una huella positiva en la sociedad, a través de lo que denomina como Resultados con Responsabilidad.

En PepsiCo Ecuador, el lineamiento global de Resultados con Responsabilidad, es la promesa de tener éxito a largo plazo a partir de un crecimiento sostenible. Este principio guía la estrategia y operaciones de la compañía con especial foco en tres aspectos: Sostenibilidad Humana, Sostenibilidad Medioambiental y Sostenibilidad de Talento.

### **3.2.6 Mondelēz International**

**Tipo de industria:** Comercio al por mayor diverso.

La compañía tiene su origen en la decisión estratégica de Kraft Foods Inc. de dividir en Octubre 2012 su negocio de alimentos de Norteamérica y así crear dos compañías líderes en la industria: una perteneciente al negocio de snacks con alcance global y otra, específicamente, para el sector de alimentos del mercado norteamericano. El portfolio de Mondelēz International incluye marcas que superan los mil millones de dólares en facturación anual como las galletas Oreo, Nabisco, la bebida en polvo Tang y los chicles Trident. Mondelēz International es miembro de los índices Standard & Poor's 500, del NASDAQ 100 y del Dow Jones de Sustentabilidad. ([www.mondelezinternational.com](http://www.mondelezinternational.com))

Presente en 165 países incluido Ecuador, la empresa afirma ser la número uno en la industria de alimentos y bebidas a nivel mundial. Se expresa con marcas que tienen más de un siglo de historia y es el primer fabricante global de chocolates y galletitas, y el segundo productor de chicles. Liderando a su vez, los mercados de caramelos, bebidas en polvo y premezclas.

### **3.2.7 Telefónica Movistar**

**Tipo de industria:** Telecomunicaciones

Telefónica considera que todo el mundo debería tener a su alcance las posibilidades que ofrece la tecnología. Para hacer realidad esta visión, su estrategia es acercar lo mejor de la tecnología a sus clientes, a través de las marcas comerciales y las ventas de líneas telefónicas, que optimizan la comunicación.

Telefónica tiene presencia en 24 países y un promedio de 130.000 colaboradores. En Ecuador, es la única operadora de telecomunicaciones que posee un Sistema de Gestión Integrado y una certificación en cuatro áreas: ambiental; seguridad y salud ocupacional. ([www.telefonica.com.ec](http://www.telefonica.com.ec))

La Empresa entiende la Responsabilidad Corporativa como una manera de gestionar su negocio en relación con todos sus grupos de interés. En la medida en la que el Grupo Telefónica sea capaz de generar un impacto positivo con su actividad en el progreso económico, tecnológico y social de su entorno, y de ganar la confianza de sus grupos de interés, será capaz de garantizar su propia sostenibilidad como empresa. Movistar Ecuador cuenta con proyectos de Responsabilidad Corporativa en temas de reciclaje, gestión de residuos, Green TIC, eficiencia energética, y prácticas sostenibles.

### **3.3 Métodos y técnicas de investigación aplicadas en el análisis**

Previamente a la aplicación de las herramientas de investigación se procedió a revisar las Memorias de Sostenibilidad de las organizaciones seleccionadas así como su perfil corporativo, redes sociales y página web. Esta técnica pasiva primaria permitió que las encuestas, así como las entrevistas posteriores, se alineen a los temas de interés de la Responsabilidad Social Empresarial de las empresas.

Se realizaron encuestas a: Gina Oleas, Gestor de Relaciones Externas (Repsol); Gabriela Ponce, Coordinadora de Asuntos Corporativos (Mondelēz International); María José Carrión, Communication Supervisor y RSE (PepsiCo); Yiria Jaramillo, Jefa de Responsabilidad Corporativa (Telefónica Movistar); Carla Sarabia, Trabajadora Social (DHL); Vicente Unda, Gerente de Seguridad, Salud y Responsabilidad Social (Edesa); María Belén Páez, Coordinadora de Marketing (Kruger Corporation).

Asimismo, se realizaron entrevistas a profundidad a los encuestados. Esta técnica participativa corroboró la información brindada sobre la gestión de la comunicación que se ha logrado hasta el momento. En las entrevistas se obtuvieron datos fundamentales que permitieron conocer casos prácticos y reales sobre la comunicación de la RSC; en las mismas, se trataron variables como medio ambiente, condiciones laborales, ética, derechos humanos, sostenibilidad y comunicación. En este último tema se trataron temas como aplicación de modelos o planificación, uso de herramientas comunicacionales, soportes de comunicación, cargos destinados a la elaboración de estrategias y documentos de RSE, entre otros.

### **3.4 Modelo de encuesta**

La encuesta se realizó desde dos puntos de vista, el de la Responsabilidad Social Empresarial (temas de RSE) y la Comunicación de los programas. Además, se dividió en siete segmentos, que fueron Responsabilidad Empresarial, Ética, Derechos Humanos, Condiciones Laborales, Medio Ambiente, Sostenibilidad y Comunicación. Se realizó de esta forma para constatar que la información brindada en cuanto a temas de responsabilidad sea consecuente con las entrevistas, y además para obtener una base más



sólida en cuanto a la propuesta de guía de la gestión de la comunicación en la RSE. Para revisar el modelo de encuesta, ver *Anexos*.

### **3.5 Guía de entrevista**

Las entrevistas fueron de carácter informativo – interpretativo con el fin de complementar la información obtenida en las encuestas. Fueron preguntas cortas, relacionadas con la información personal del entrevistado y la organización, los modelos de comunicación y estrategias actuales en las empresas, propuestas de mejoramiento y proyectos de RSE. Para revisar el modelo de entrevista, ver *Anexos*.

### **3.6 Análisis de resultados**

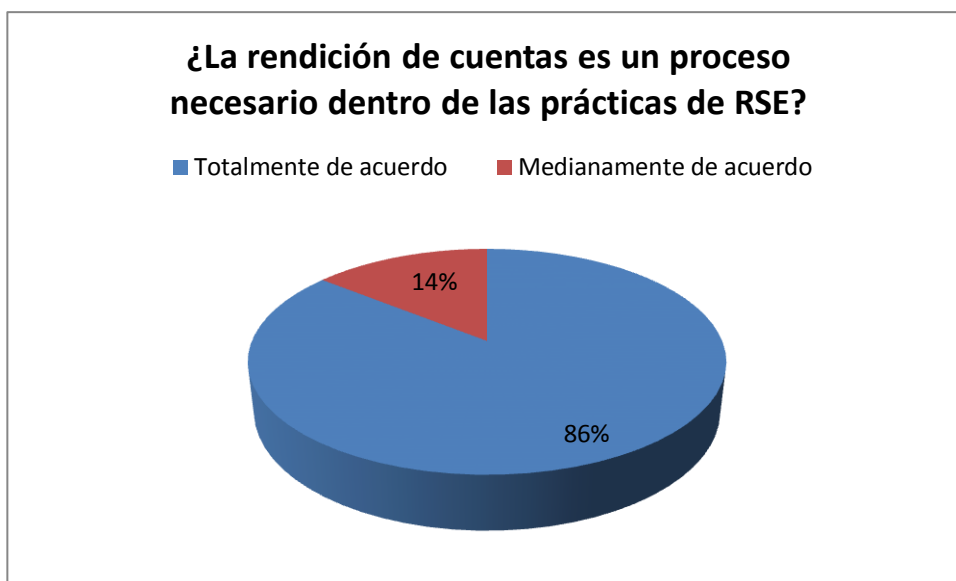
Después de efectuar las encuestas y entrevistas en las empresas elegidas para el estudio, se han seleccionado los apartados más representativos de la encuesta así como de las entrevistas para analizar la situación actual de la comunicación de la RSE y proponer una guía adecuada para la gestión de la misma. A continuación los resultados obtenidos:

### Importancia de la comunicación de RSE en las empresas:



El total de empresas encuestadas son conscientes de que la comunicación de sus prácticas de Responsabilidad Social Empresarial es un ejercicio necesario para ser transparente con sus grupos de interés, pues gracias a esta acción, los stakeholders logran mayor seguridad y confianza en la organización. Tal como lo señala María José Carrión, Communication Supervisor y RSE de Pepsico, “el generar confianza entre la empresa y los grupos de interés es muy importante. Esto se basa en un diálogo entre las dos partes (...) la confianza se logra mostrando resultados, mostrando las acciones positivas que se han hecho durante el tiempo de trabajo, esa es la base de la relación entre ellos y nosotros”.

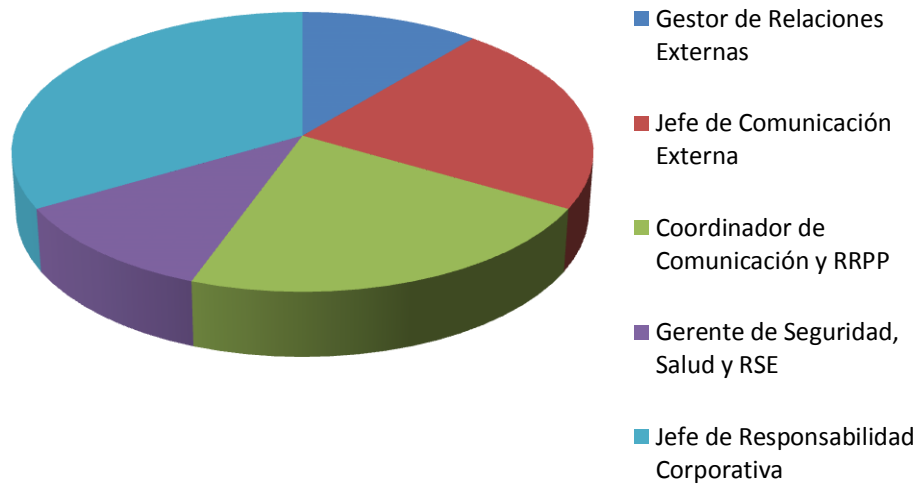
### Valor de la rendición de cuentas en las empresas:



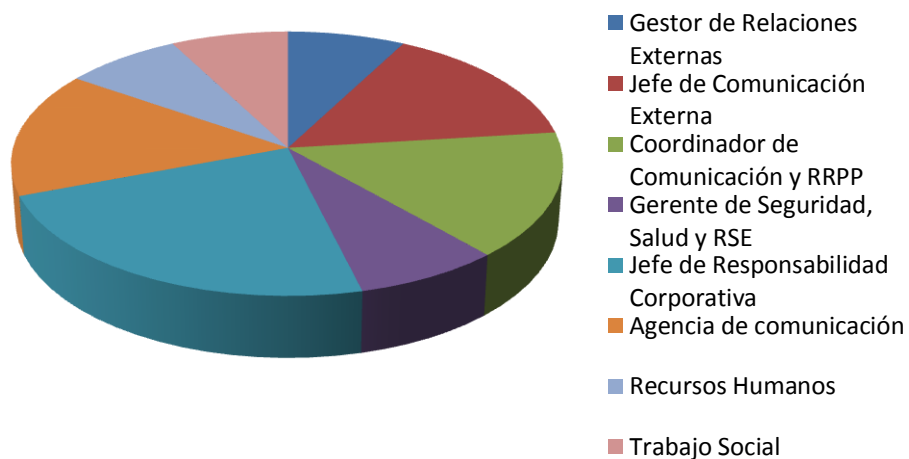
El 86% afirma que la rendición de cuentas de la empresa es un proceso necesario, pues genera bienestar en los colaboradores y sentido de pertenencia, además, brinda legitimidad a su trabajo y reafirma el compromiso ambiental y social con la comunidad. Gabriela Ponce, Coordinadora de Asuntos Corporativos de Mondelēz, considera que la rendición de cuentas “es una manera de visibilizar a la comunidad lo que la empresa hace por el bienestar común, es mostrar a todos que, de cierta manera, la empresa retribuye en diferentes aspectos, es ver como la empresa devuelve eso y que sea totalmente tangible, visible.” No obstante, a pesar de que la mayoría la consideren como un deber ético de toda organización, no todas las empresas cuentan con un modelo de planificación de la gestión de la comunicación de sus programas, lo cual indica que a pesar de tener clara la importancia de la comunicación, no se ha dirigido total atención a este tema.

## Dirección en la comunicación de la RSE

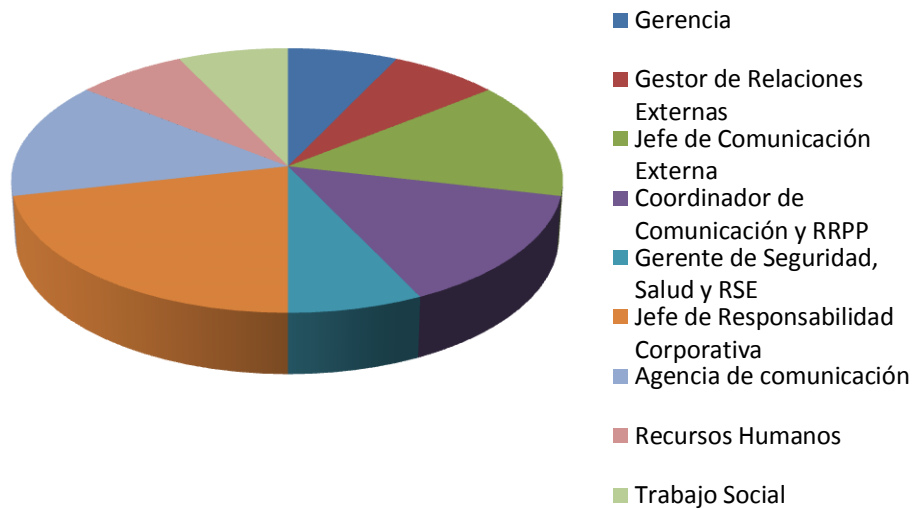
### ¿Quién planifica el contenido de comunicación?



### ¿Quién elabora el contenido de comunicación?

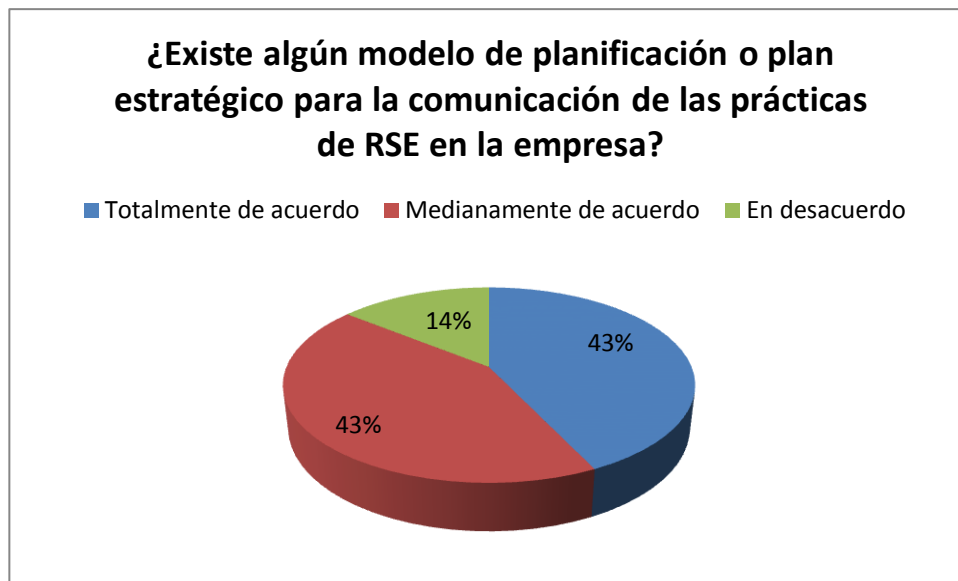


### ¿Quién difunde el contenido de comunicación?



En cuanto a la dirección de esa gestión organizada de la comunicación, así como la elaboración, planificación y posterior, difusión, se han detectado varios cargos importantes tanto para la comunicación interna así como externa, que son: Gestor de Relaciones Externas, Jefe de Comunicación Interna y Externa, Jefe de Responsabilidad Social Empresarial, y el Departamento de Relaciones Públicas. Además, en el caso de la comunicación externa, varias empresas trabajan con consultores externos como agencias especializadas que elaboran todo el material comunicacional y se encargan de la difusión en medios de comunicación. Estos resultados nos muestran que, en su mayoría, las organizaciones no tienen claro quién debe comunicar las prácticas de RSE y cuál es el rol de un profesional de la comunicación de las empresas, o DirCom. Generalmente, las organizaciones envían información esporádica, de acuerdo con los proyectos salientes de RSE debido a que no cuentan con una persona especializada que planifique y guíe una comunicación efectiva

## Modelos de comunicación y estrategias

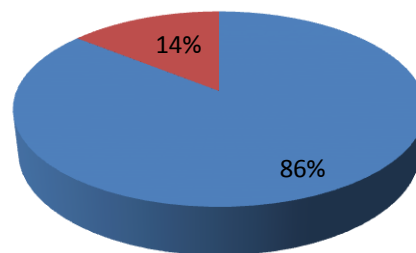


En relación a la planificación de la comunicación y la selección de un modelo que permita difundir la información necesaria sobre los proyectos o programas de RSE, la mitad de los encuestados coincide en que no poseen una estrategia clara que oriente sus acciones de comunicación. En el caso puntual de Kruger, por ejemplo, María Belén Páez, Coordinadora de Marketing, recalcó que solo cuentan con un cronograma de publicaciones mensuales más no con un modelo o plan de comunicación formal. Esto se debe a que, en su mayoría, las empresas no cuentan con políticas claras en el tema de difusión así como tampoco conocen quien se debería encargar de realizar esta labor.

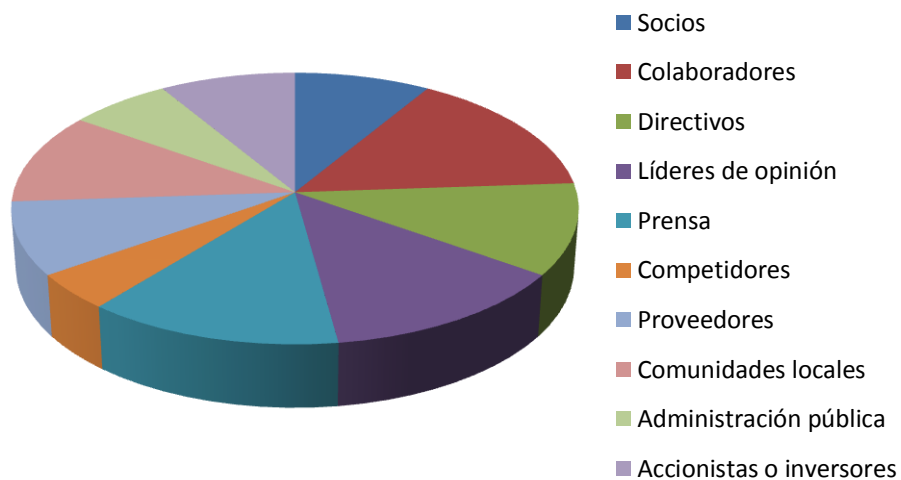
## Importancia de los stakeholders en la comunicación

### ¿Los intereses legítimos de los stakeholders son una prioridad cuando comunica sus prácticas de RSE?

■ Totalmente de acuerdo ■ Medianamente de acuerdo



### Grupos de interés a los que comunica sus prácticas de RSE



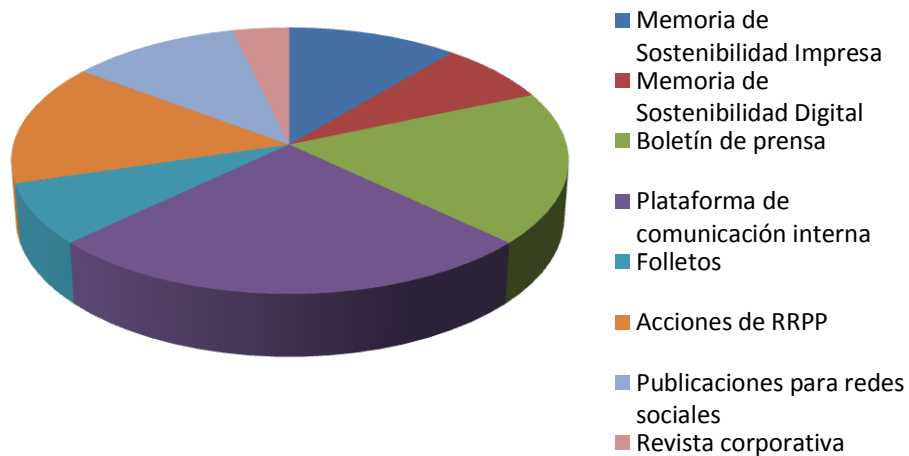
Los intereses legítimos de los stakeholders son, en la mayoría de empresas, una prioridad cuando deciden comunicar sus prácticas. Sin embargo, todas las organizaciones varían en cuanto a los grupos de interés a los que informan sobre sus proyectos de RSE. En empresas como Mondelēz, DHL, Edesa, Kruger y Repsol su principal grupo objetivo es el de los

colaboradores de la empresa, debido a que son ellos quienes pueden dar cuenta cierta de lo que se realiza, visibilizarlo y generar compromisos a largo plazo con la organización. En este caso, la comunicación interna es considerada como el eje fundamental con el cual se desarrollan y difunden cada vez más proyectos de RSE. Gina Oleas de Repsol afirma al respecto: “la persona que puede comunicar mejor, siempre será un colaborador casa adentro, (...) informar casa adentro para que las personas sean voceros hacia fuera es la mejor técnica”. La comunicación externa de los programas de RSE, así como los grupos de interés externos, por su parte, no son considerados como una prioridad debido a que las empresas no cuentan con estrategias claras, no tienen conocimiento de cómo hacerlo, prefieren mantener relaciones indirectas y comerciales, o a su vez, no les interesa pues consideran que no genera valor agregado a su negocio. En el caso puntual de DHL, por ejemplo, Carla Sarabia comentó que si se decide realizar comunicación externa de las prácticas de RSE es porque han contratado un servicio (agencia) más no por iniciativa propia y agregó “obviamente si pagamos por un servicio es mejor utilizarlo, sin embargo, nuestra prioridad al comunicar siempre serán nuestros colaboradores y no buscar marketing para la marca”.

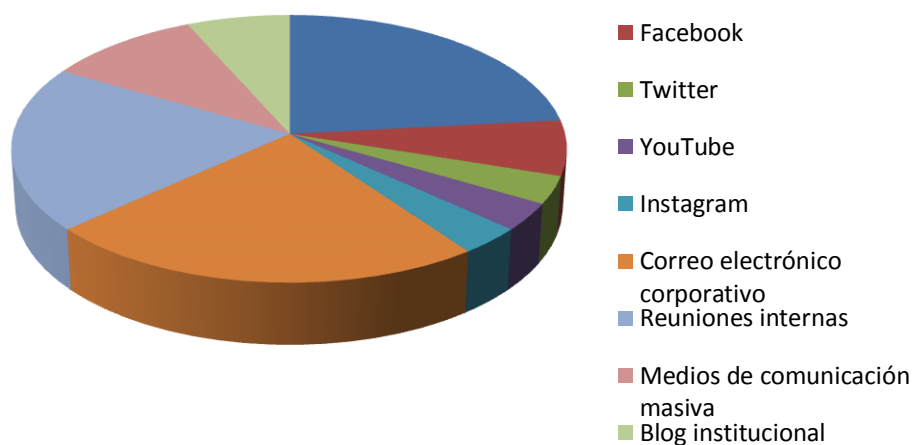


## Herramientas y soportes de comunicación en la RSE

### ¿Qué herramientas utiliza para comunicar la RSE?



### ¿Qué soportes comunicacionales utiliza para la difusión de la RSE?



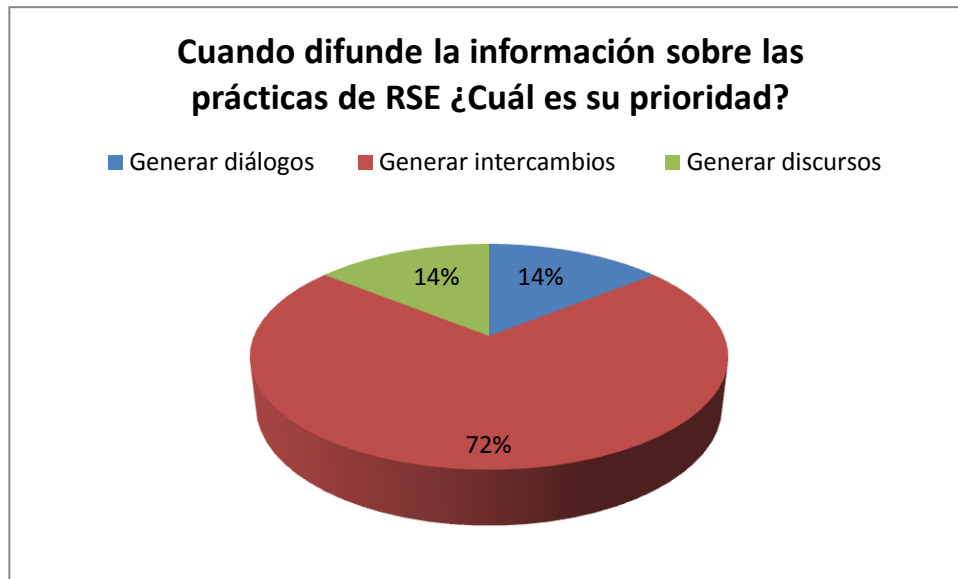
En relación a las herramientas y soportes comunicacionales, la mayoría todavía hace uso de medios tradicionales como las reuniones internas y medios masivos para llegar a sus grupos de interés. En cuanto a las herramientas, la mayoría elabora boletines de prensa, utiliza la plataforma de comunicación interna y realiza acciones de relaciones públicas para

comunicar la RSE. El resultado obtenido muestra que todavía no hay propuestas innovadoras o diferentes para comunicar las prácticas de Responsabilidad. Además, se advierte el desconocimiento de las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías de la comunicación como nuevos soportes de difusión, que atraen la atención de los stakeholders.

### **Memorias de Sostenibilidad**

A pesar de que las Memorias de Sostenibilidad son consideradas como una herramienta imprescindible para rendir cuentas a la sociedad en temas de RSE, no todas las empresas se han alineado al GRI, por lo tanto, no cuentan con parámetros puntuales para comunicar sus prácticas. Repsol y Telefónica Movistar cuentan con una Memoria de Sostenibilidad anual que difunden en un lanzamiento oficial y la página web, las dos siguen todas la medidas planteadas por esta organización internacional por lo que la información es clara y veraz. Por otro lado, Edesa no cuenta con políticas claras para la elaboración de la Memoria de Sostenibilidad, pues presentan un informe anual de medio ambiente y no uno completo como lo plantea el GRI. No obstante, deciden realizar esta Memoria pues como lo menciona Vicente Unda, Gerente de Seguridad, Salud y Responsabilidad Social de Edesa “es una rendición de cuentas frente a nuestros accionistas, empleados y demás personas del medio, (...) tenemos un formato, son políticas propias, nos valemos por nuestra creatividad de elaborar un formato propio (....) es algo que se ha hecho parte de nuestra disciplina, pues si tu no informas no podrías seguir mejorando, lo haces para recibir retroalimentación”.

## Finalidad de la comunicación de la RSE



La prioridad de las empresas encuestadas en cuanto a la difusión de la información y los mensajes, es generar intercambios o feedback entre la empresa y los grupos de interés, seguido de la generación de diálogos entre los grupos de interés, y finalmente, la generación de discursos para los grupos de interés. Estos resultados responden a la necesidad de las organizaciones por contar con una retroalimentación sobre las prácticas de RSE para mejorar en futuros proyectos, así como para mantener la confianza de sus stakeholders. La mayoría tienen clara su meta en el tema comunicacional, sin embargo, no la ejecuta en su totalidad pues se enfoca en un solo grupo objetivo.

## Diagnóstico posterior a la gestión de la comunicación de la RSE



A pesar de los resultados obtenidos en la encuesta en cuanto a la evaluación del impacto que se logra por la gestión de la comunicación en los programas de RSE, fue evidente, gracias a las entrevistas, que no se realiza un control o evaluación de resultados posterior a la comunicación de las prácticas, pues cuando se efectuó la pregunta sobre el tipo de análisis o verificación de los indicadores, la mayoría no contestó claramente.

A continuación, se presenta una tabla con el contenido para el análisis previo:

**Tabla N°7: Análisis de Resultados**

**Elaborado por:** Andrea Nieto, autora de la disertación.

PREGUNTAS							
¿Ser transparente y comunicar información veraz es parte del deber ético de toda organización?	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿La rendición de cuentas en la empresa es un proceso necesario dentro de las prácticas de RSE?	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Por qué es importante la rendición de cuentas en su empresa?	“Transparencia, Responsabilidad Social y Ambiental.”	“Es necesario que se verifiquen los resultados de un aporte económico o voluntariado en organizaciones, con esto damos a conocer nuestro personal, la legitimidad de nuestro trabajo y la correcta utilización de recursos.”	“No tenemos políticas claras ni estandarizadas sobre rendición de cuentas.”	“Porque ayuda a mejorar la comunicación y confianza interna y externa.”	“Permite mostrar todo lo que se ha logrado con los proyectos, ver resultados.”	“Para que se visibilice lo hecho.”	“Genera confianza con los grupos de interés.”
¿Existe algún modelo de planificación o plan estratégico para la comunicación de las prácticas de RSE en la empresa?	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Medianamente de acuerdo

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

PREGUNTAS							
¿Quién se encarga de planificar el contenido para la comunicación de los programas de RSE de la empresa?	Gestor de Relaciones Externas	Recursos Humanos, Área de trabajo social	Jefe de Comunicación Externa e Interna	Gerente de Seguridad, Salud y Responsabilidad Social	Jefe de Comunicación y RSE	Coordinador de Comunicación y Relaciones Públicas	Jefe de Comunicación Externa
¿Quién se encarga de elaborar el contenido para la comunicación de los programas de RSE de la empresa?	Gestor de Relaciones Externas	Consultor externo (Agencia), Recursos Humanos	Jefe de Comunicación Interna	Coordinador de Comunicación y Relaciones Públicas, Gerente de Seguridad, Salud y Responsabilidad Social	Jefe de Comunicación y RSE	Coordinador de Comunicación y Relaciones Públicas, Líder Región Latinoamérica, Departamento de Bienestar	Jefe de Comunicación Externa
¿Quién se encarga de comunicar las prácticas de RSE de la empresa a los grupos de interés?	Gestor de Relaciones Externas	Recursos Humanos, Área de trabajo social	Jefe de Comunicación Externa, Coordinador de Comunicación y Relaciones Públicas	Jefe de Responsabilidad Corporativa, Gerencia.	Jefe de Comunicación y RSE	Coordinador de Comunicación y Relaciones Públicas, Consultor Externo(Agencia).	Jefe de Comunicación Externa e Interna, Jefe de Responsabilidad Corporativa, Consultor Externo (Agencia).
¿Los intereses legítimos de los stakeholders son una prioridad cuando comunica sus prácticas de RSE?	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

PREGUNTAS							
Señale los grupos de interés a los que comunica sus prácticas de RSE	Socios, accionistas o inversores, colaboradores, directivos, líderes de opinión, prensa, competidores, proveedores, comunidades locales, administración pública.	Colaboradores, Líderes de opinión, prensa.	Socios, accionistas o inversores, colaboradores, directivos, líderes de opinión, prensa, comunidades locales.	Socios, accionistas o inversores, colaboradores, directivos, instituciones financieras, competidores, proveedores, comunidades locales, administración pública.	Colaboradores, directivos, líderes de opinión, prensa, proveedores, comunidades locales.	Colaboradores, Líderes de opinión, prensa	Socios, accionistas o inversores, colaboradores, directivos, líderes de opinión, prensa, proveedores, comunidades locales, administración pública
¿Qué herramientas utiliza para comunicar las prácticas de RSE de la empresa?	Memoria de Sostenibilidad Impresa y Digital, acciones de relaciones públicas y plataforma de comunicación interna.	Boletín de prensa, revista corporativa, plataforma de comunicación interna	Folletos, boletín de prensa, acciones de relaciones públicas, publicaciones para redes sociales, plataforma de comunicación interna.	Memoria de Sostenibilidad Impresa, Folletos, Plataforma de comunicación interna.	Boletín de prensa, acciones de relaciones públicas, publicaciones para redes sociales, plataforma de comunicación interna.	Boletín de prensa, publicaciones para redes sociales, plataforma de comunicación interna	Memoria de Sostenibilidad Impresa y Digital, Boletín de prensa, acciones de relaciones públicas, plataforma de comunicación interna.
¿Qué soportes comunicacionales utiliza para la difusión de las prácticas de RSE de la empresa?	Página web, correo electrónico corporativo, reuniones internas.	Página web, Facebook, correo electrónico corporativo, reuniones internas.	Página web, Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Correo electrónico, correo electrónico corporativo, reuniones internas, medios de comunicación masiva, blog institucional.	Página web, correo electrónico, correo electrónico corporativo, reuniones internas.	Página web, correo electrónico corporativo, reuniones internas, medios de comunicación masiva.	Página web, correo electrónico corporativo, reuniones internas.	Página web, twitter, correo electrónico corporativo, reuniones internas, medios de comunicación masiva, blog institucional.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

PREGUNTAS							
¿Qué temas trata al comunicar la información sobre las prácticas de RSE de la empresa?	Derechos Humanos, Medio Ambiente, Informe Económico, Condiciones Laborales, Presencia en el mercado, Perfil empresarial, Responsabilidad sobre los productos, Beneficios para la comunidad.	Medio Ambiente, Beneficios para la comunidad.	Condiciones Laborales, Presencia en el mercado, Perfil Empresarial, Beneficios para la comunidad.	Derechos Humanos, Medio Ambiente, Condiciones Laborales, Responsabilidad sobre los productos, Beneficios para la comunidad	Derechos Humanos, Medio Ambiente, Condiciones Laborales, Responsabilidad sobre los productos, Beneficios para la comunidad.	Condiciones Laborales, Perfil Empresarial, Responsabilidad sobre los productos, Beneficios para la comunidad.	Derechos Humanos, Medio Ambiente, Informe Económico, Condiciones Laborales, Presencia en el mercado, Perfil empresarial, Responsabilidad sobre los productos, Beneficios para la comunidad
Cuando difunde la información sobre las prácticas de RSE de la empresa ¿Cuál es su prioridad?	Generar diálogos entre los grupos de interés, Generar intercambios/feedback entre la empresa y los grupos de interés.	Generar discursos para los grupos de interés, generar diálogos entre los grupos de interés, generar intercambios/feedback entre la empresa y los grupos de interés	Generar intercambios/feedback entre la empresa y los grupos de interés	Generar intercambios/feedback entre la empresa y los grupos de interés	Generar diálogos entre los grupos de interés	Generar discursos para los grupos de interés	Generar diálogos entre los grupos de interés, Generar intercambios/feedback entre la empresa y los grupos de interés.
Posterior a la difusión de sus prácticas de RSE ¿Realiza una evaluación de los resultados obtenidos gracias a la gestión de la comunicación?	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo.	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo



## **CAPÍTULO 4: MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN UN PROGRAMA DE RSE**

En función de los resultados obtenidos y con las bases teóricas planteadas a lo largo de esta disertación, se considera necesario proponer un manual o guía para gestionar la comunicación de manera efectiva, ordenada y con visión a los nuevos proyectos de Responsabilidad Social Empresarial. Esta guía cuenta con una estrategia global que podrá ser utilizada por un DirCom, u otro encargado de difundir los programas de RSE. Al ser una guía, el contenido será directo y de fácil entendimiento puesto que se ha verificado que no solo profesionales de la comunicación se encargan de informar sobre temas de RSE.

La propuesta de este manual es en formato digital debido al enfoque de la disertación, del cuidado del medio ambiente y la responsabilidad sobre el entorno (revisar *Anexos*). Además, se considera importante aprovechar las nuevas tecnologías de la comunicación para gestionar la información y que sea compartida de manera inmediata. El manual será una herramienta útil que guiará a Jefes de Responsabilidad, Comunicadores Externos e Internos, Gerente de RSE, Relacionistas Públicos, entre otros, de manera sencilla para gestionar la comunicación de manera correcta a los grupos de interés. A continuación el contenido – índice del manual:

1. ¿Porque es importante comunicar mis prácticas de RSE?
2. Transparencia y rendición de cuentas
3. Stakeholders
4. Preguntas necesarias
5. Comunicar mis prácticas de RSE

6. ¿Quién se encarga de gestionar la comunicación de las prácticas de RSE?
7. Pasos para comunicar las prácticas de RSE
8. Grupos de interés
9. Tipos de comunicación
10. Objetivos y estrategias
11. Estrategia de comunicación
12. Modelos de comunicación
13. Planificación comunicacional
14. Canales y herramientas
15. Plan de comunicación
16. Cronograma de actividades.
17. Ejecución del plan de comunicación
18. Metas e indicadores
19. Recomendaciones

## **CONCLUSIONES**

La comunicación trabaja como un medio canalizador entre la empresa y la sociedad para dar a conocer las acciones positivas que se realizan durante todo el año, y a partir de las cuales, los grupos de interés se identifican. De la misma forma, la Responsabilidad Social Empresarial es hoy en día, la mejor práctica para retribuir a la sociedad y el entorno, todas las oportunidades que brinda para el crecimiento empresarial. Ser socialmente responsable con el medio ambiente y la comunidad es un ejercicio voluntario que nace de valores organizacionales y que debe plantearse en todas la empresas, a partir de estrategias globales de negocio.

La generación de estrategias para la gestión de la comunicación en una empresa es uno de los elementos clave para el cumplimiento de los valores y metas propuestas. Así mismo, la correcta decisión sobre la estrategia a utilizar y su aplicación en los procesos comunicacionales, permitirán que todos los recursos, herramientas y habilidades sean utilizados para lograr una comunicación eficaz.

La Comunicación Estratégica es el mejor modelo de comunicación para los programas de Responsabilidad Social Empresarial debido al alcance en todos los grupos de interés con los que la organización mantiene una interacción. De la misma forma, tanto la comunicación por objetivos así como la comunicación 360°, son métodos válidos para gestionar las acciones comunicativas debido a su capacidad de adaptabilidad para las necesidades de los programas de Responsabilidad Social Empresarial.

La Comunicación en 360° es la estrategia más acertada para aplicar una correcta gestión de la comunicación, pues al mismo tiempo que trabaja con las audiencias para posicionar, crear, convocar, descentralizar e informar, así mismo logra difundir, interactuar e intercambiar mensajes. Asimismo, contiene la más completa planificación comunicacional para la selección de medios en función de los grupos de interés, alineándose a los propósitos generales de la RSE.

Existen organismos y lineamientos internacionales que facilitan la rendición de cuentas con los grupos de interés, sin embargo, no proponen diálogos directos con los mismos. Además, un gran número de empresas en Ecuador no forman parte de estos organismos especializados en temas de Responsabilidad Social debido a que en el país se está iniciando el proceso de reconocimiento de las prácticas de RSE así como sus conceptos y propuestas para las empresas.

Un gran número de empresas en Ecuador, tanto nacionales como internacionales, consideran a la RSE como una línea de negocio importante que brinda oportunidades y beneficios a largo plazo, como la confianza en la organización, lealtad de los colaboradores, compromiso con los grupos de interés, reputación, atracción de personal calificado e imagen corporativa. Además, consideran que la comunicación de sus prácticas y la rendición de cuentas son procesos necesarios para visibilizar los aspectos positivos de los proyectos que brindan a la comunidad y el medio ambiente.

Un gran número de empresas en Ecuador no cuenta con un modelo de planificación para la gestión de la comunicación de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial, lo que provoca que a su vez no se realice una correcta selección de medios así como tampoco

una adecuada dirección por parte de los encargados de comunicar las prácticas. Por otra parte, la mayoría de organizaciones da mayor importancia a la comunicación interna de sus prácticas de RSE pues consideran que el público interno es el mejor vocero de la empresa para el público externo.

Los grupos de interés así como sus necesidades son primordiales cuando se decide comunicar las prácticas de RSE pues si se realiza una correcta selección de medios así como un análisis previo del público objetivo, se lograrán intercambios y retroalimentación entre la empresa y los grupos de interés, lo que facilitará un futuro diálogo y difusión de la información.

La evaluación de los resultados obtenidos gracias a la gestión de la comunicación en los programas de RSE no es una prioridad para las empresas, pues si no cuentan con un modelo de comunicación y planificación, de la misma forma tampoco tendrán conocimiento sobre los procesos posteriores a la comunicación de la RSE.

Es necesaria una guía que facilite la adecuada gestión de la comunicación basada en una estrategia global, con modelos sencillos y efectivos de difusión, pues se considera fundamental que los grupos de interés conozcan las prácticas de RSE, y comprendan la importancia y beneficios de estos proyectos para la comunidad y el medio ambiente.

## **RECOMENDACIONES**

Proponer una estrategia de negocios basada en el cuidado del medio ambiente, la comunidad y los grupos de interés. Así mismo, formular estrategias que se alineen a los propósitos y objetivos organizacionales, y que sean consecuentes con la visión de la organización.

Promover la participación de los grupos de interés en las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial para que, de esta forma, se creen compromisos a largo plazo a partir de la identificación que sientan con la empresa.

Seleccionar medios de comunicación adecuados por cada grupo de interés, tomando como referencia los intereses legítimos de cada uno así como realizando un análisis puntual del público objetivo.

Acompañar toda acción de comunicación con una selección de voceros que tengan claros los conceptos clave para una mejor difusión de la información.

Utilizar estrategias de comunicación que enfoquen su atención en los grupos de interés, los soportes de comunicación y las herramientas para su gestión, debido a que esto facilitará el diálogo y entendimiento de los mensajes difundidos en temas de RSE.

Promover la participación de las empresas en acuerdos internacionales, para fomentar lineamientos más organizados en las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en el país. De esta forma, los requerimientos en temas de comunicación, como las Memorias de

Sostenibilidad, podrán resolverse gracias a las guías que las organizaciones internacionales brindan para realizar una comunicación efectiva y correcta de la RSE a los grupos de interés.

Aprovechar las nuevas tecnologías de la comunicación para la difusión de los programas de Responsabilidad Social Empresarial, puesto que son herramientas que están al alcance de todos los grupos de interés y facilitan la comunicación directa.

Aplicar los pasos determinados en el Manual para una correcta gestión de la comunicación en los programas de Responsabilidad Social Empresarial, puesto que la guía que se ha propuesto cuenta con fundamentos teóricos importantes y fácilmente aplicables, que actualizarán la comunicación de la RSE en las organizaciones.

## **ANEXOS**



## GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La presente encuesta es parte de un trabajo de investigación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador para obtener el Título de Licenciada en Comunicación Organizacional. Sus fines son estrictamente académicos. Responda con sinceridad. Muchas gracias.

Por favor, marque con una **X** la respuesta que se ajuste a la realidad de su empresa.

### 1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1.1. ¿Qué concepto de RSE se adapta a las prácticas realizadas en su empresa?

Estrategia de negocio que incorpora la preocupación por los grupos de interés.	
Integración voluntaria en base a las preocupaciones sociales y del desarrollo sustentable.	
Apoyo económico o en recursos a grupos vulnerables.	
Práctica que se alinea con el modelo de negocios de la empresa y que nace de políticas y objetivos organizacionales.	
Entrega de recursos financieros a un grupo o sector de manera frecuente.	
Cuidado de la actividad empresarial sobre la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo humano.	

1.2 ¿En base a qué lineamientos o principios rige las prácticas de RSE de su empresa?

Pacto Global	
Global Reporting Initiative (GRI)	
CERES	
Otro:	

### 2. ÉTICA

2.1 La ética es:

Un ejercicio obligatorio e impuesto para todas las empresas que trae beneficios a la mismas	
Un ejercicio voluntario que responde a la necesidad de actuar bajo normas y valores que benefician a la empresa y la sociedad	

2.2. ¿Considera que la aplicación de decisiones responsables, basadas en la ética, influye en la relación con los grupos de interés?

Totalmente de acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
En desacuerdo	

2.3 Las prácticas de RSE basadas en los principios organizacionales generan a la empresa:

Lealtad de los colaboradores	
Imagen Corporativa	
Atracción de personal calificado	
Compromiso en los grupos de interés	
Reputación	
Lealtad de los grupos de interés	
Confianza/ Credibilidad para los grupos de interés	

2.4 ¿Ser transparente y comunicar información veraz es parte del deber ético de toda organización?

Totalmente de acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
En desacuerdo	

### 3. DERECHOS HUMANOS

3.1 ¿Su organización apoya y respeta la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su entorno?

Totalmente de acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
En desacuerdo	

3.2 Escoja las prácticas que fomentan el respeto de los derechos humanos en su empresa:

No discriminación por razón de género, raza, religión o tendencia política	
Políticas activas de participación ciudadana y minorías	
Apoyo a las empresas, países y gobiernos que cumplen con los derechos humanos	
Otras:	

### 4. CONDICIONES LABORALES

4.1 ¿La organización se preocupa por las condiciones laborales de sus colaboradores?

Totalmente de acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
En desacuerdo	

4.2 Escoja las prácticas que desempeña la organización para mejorar las condiciones laborales de sus grupos de interés:

Apoya la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	
Brinda programas de formación, capacitación y desarrollo continuo	
Apoya la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción	
Lucha contra la erradicación del trabajo infantil	
Apoya la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.	
Otras:	

### 5. MEDIO AMBIENTE

5.1 ¿La organización mantiene un enfoque preventivo que favorezca al cuidado del medio ambiente?

Totalmente de acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
En desacuerdo	

5.2 Escoja las actividades que ejecuta la empresa para favorecer al medio ambiente:

Evaluación, control y prevención de la actividad sobre el medio ambiente	
Gestión de residuos	
Apoya al desarrollo y difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.	
Uso de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.	
Elaboración de políticas internas que contribuyan al cuidado del medio ambiente	
Otras:	

## 6. SOSTENIBILIDAD

6.1 ¿La organización busca cubrir los requerimientos de calidad de vida de la población así como conservar el medio ambiente e incluso mejorarlo?

Totalmente de acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
En desacuerdo	

6.2. El desarrollo sostenible o sustentable se desarrolla en su empresa en función de:

Bienestar ambiental	
Economía empresarial	
Grupos de interés	
Todas las anteriores	
Otros:	
Ninguno	

## 7. COMUNICACIÓN

7.1 ¿A una organización se le acredita reputación y confianza por la forma en que comunica sus prácticas de RSE?

Totalmente de acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
En desacuerdo	

7.2 ¿La rendición de cuentas en la empresa es un proceso necesario dentro de la práctica de RSE?

Totalmente de acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
En desacuerdo	

¿Porqué? \_\_\_\_\_

7.3 ¿Existe algún modelo de planificación o plan estratégico para la comunicación de las prácticas de RSE en la empresa?

Totalmente de acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
En desacuerdo	

7.4 ¿Quién se encarga de elaborar el contenido para la comunicación de los programas de RSE de la empresa?

Jefe de Comunicación Externa	
Jefe de Comunicación Interna	
DirCom (Director de Comunicación)	
Coordinador de Comunicación y Relaciones Públicas	
Jefe de Responsabilidad Corporativa	
Gerencia	
Otros:	
Ninguno	

7.5 ¿Quién se encarga de comunicar las prácticas de RSE de la empresa a los grupos de interés?

Jefe de Comunicación Externa	
Jefe de Comunicación Interna	
DirCom (Director de Comunicación)	
Coordinador de Comunicación y Relaciones Públicas	
Jefe de Responsabilidad Corporativa	
Gerencia	
Otros:	
Ninguno	

7.6 ¿Los intereses legítimos de los stakeholders son una prioridad cuando comunica sus prácticas de RSE?

Totalmente de acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
En desacuerdo	

7.7 Señale los grupos de interés a los que comunica sus prácticas de RSE:

Socios, accionistas o inversores	
Empleados, colaboradores	
Directivos	
Líderes de opinión/ prensa	
Instituciones financieras	
Competidores	
Proveedores	
Comunidades locales, países	
Administración pública	
Todos los anteriores	
Otros:	
Ninguno	

7.8 ¿Qué herramientas utiliza para comunicar las prácticas de RSE de la empresa?

Memoria de Sostenibilidad impresa	
Memoria de Sostenibilidad online	
Folletos/ catálogos	
Boletín de prensa	
Acciones de relaciones públicas	
Revista corporativa	

Publicaciones para redes sociales	
Plataforma comunicación interna	
Todas las anteriores	
Otras:	
Ninguna	

7.9 ¿Qué soportes comunicacionales utiliza para la difusión de las prácticas de RSE de la empresa?

Página web	
Facebook	
Twitter	
YouTube	
Instagram	
Correo electrónico	
Correo electrónico corporativo	
Reuniones internas	
Medios de comunicación masiva	
Blog institucional	
Todos los anteriores	
Otros:	
Ninguno	

7.10 ¿Bajo qué lineamientos se rige la organización para comunicar las prácticas de RSE?

Global Reporting Initiative (GRI)	
Triple Bottom Line (Triple Línea de Base)	
Global Compact (Pacto Global)	
Todos los anteriores	
Otros:	
Ninguno	

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7.11 ¿Qué temas trata al comunicar la información sobre las prácticas de RSE de la empresa?

Derechos Humanos	
Medio Ambiente	
Informe Económico	
Condiciones Laborales	
Presencia en el Mercado	
Perfil Empresarial	
Responsabilidad sobre los productos	
Beneficios para la comunidad	
Todos los anteriores	
Otros:	
Ninguna	

7.12 Cuando difunde información sobre las prácticas de RSE de la empresa ¿Cuál es su prioridad?

Generar discursos para los grupos de interés	
Generar diálogos entre los grupos de interés	
Generar intercambios/feedback entre la empresa y los grupos de interés	

7.13 Posterior a la difusión de sus prácticas de RSE ¿Realiza una evaluación de los resultados obtenidos gracias a la gestión de la comunicación?

Totalmente de acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
En desacuerdo	

### **Modelo de entrevista:**

1. Nombre del entrevistado/a
2. Cargo y empresa
3. Tipo de empresa o industria.
4. ¿Qué proyectos de RSE se están llevando a cabo en la organización?
5. ¿Por qué cree usted que es importante la comunicación y rendición de cuentas de estos proyectos a los grupos de interés?
6. ¿Qué estrategias o modelos de comunicación utiliza para comunicar sus prácticas de RSE? Si no cuenta con un modelo de comunicación, ¿Por qué?
7. Si cuenta con un modelo de comunicación ¿Quién se encarga de planificar las estrategias o modelos?
8. Si cuenta con un modelo de comunicación ¿Considera que es efectivo?
9. Si cuenta con un modelo de comunicación, ¿Realiza un control o verificación de indicadores sobre los resultados obtenidos gracias a la gestión de la comunicación?
10. ¿Qué haría para mejorar la comunicación con sus grupos de interés?
11. ¿Le interesaría obtener un manual en donde se planteen modelos o estrategias de comunicación para los programas de RSE?